



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **PROJETO**

**NOVAS EXPERIÊNCIAS DO CONSUMIDOR EM LOJA:  
PLANO DE MARKETING PARA A ÁREA DE *GAMING*  
DA WORTEN**

**MAURO DA COSTA MARQUES**

**OUTUBRO - 2018**



LISBON  
**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO**

## **MARKETING**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **PROJETO**

**NOVAS EXPERIÊNCIAS DO CONSUMIDOR EM LOJA:  
PLANO DE MARKETING PARA A ÁREA DE *GAMING*  
DA WORTEN**

**MAURO DA COSTA MARQUES**

#### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

#### **JÚRI:**

PROFESSORA HELENA DO CARMO MILAGRE MARTINS GONÇALVES

PROFESSOR JOSÉ BERNARDO FONSECA PÓLVORA TRINDADE CHAGAS

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

**OUTUBRO - 2018**

## AGRADECIMENTOS

Ao professor José Veríssimo, pela disponibilidade e profissionalismo na orientação desta tese e pela capacidade de explicar de forma simples e direta as suas ideias. Obrigado.

Aos meus pais, Cândida e Acácio, pelo esforço feito para proporcionar a melhor educação possível aos filhos, por respeitarem sempre todas as decisões pessoais e profissionais sem nunca imporem ideias e por todos os dias se desafiarem a aprender sempre mais. Que esta tese seja a recompensa de todo o vosso esforço. Obrigado.

À minha irmã Rita, a melhor companheira que podia ter para esta vida. Obrigado por toda a ajuda, paciência, apoio e por todas as circunstâncias em que fizeste das minhas preocupações as tuas prioridades. É impensável estar cá sem ti. Obrigado.

À equipa de Entretenimento da Worten - “Os Maiores”, por me terem acolhido da melhor forma possível, por me terem mostrado que o trabalho em equipa produz sempre melhores resultados e, por todas as palavras de incentivo que foram ajudando a construir esta projeto durante o último ano. Obrigado.

A todos os meus amigos, em especial aos que estiveram presentes não só durante os momentos de aflição, mas também aos que estiveram disponíveis para os momentos de descontração durante este ano. Obrigado.

À Mia, onde quer que estejas, minha parceira de estudo e das longas noites de trabalho. Nunca te esquecerei. Obrigado pela companhia.

*“You walk into a retail store, whatever it is, and if there’s a sense of entertainment and excitement and electricity, you wanna be there”.*

*Howard Schultz*

## RESUMO

O panorama do retalho tem vindo a alterar-se como consequência do desenvolvimento dos canais *online* e do aparecimento de *players* mais competitivos. Assim, surgiu a necessidade de os retalhistas conhecerem melhor os seus consumidores, de forma a corresponderem às suas necessidades, sobretudo em contexto de loja. Neste sentido, o presente trabalho final de mestrado tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing para a área de *gaming* da Worten, com a finalidade de criar experiências em loja para o consumidor final.

Quanto à metodologia utilizada, optou-se por seleccionar o método misto. Na análise qualitativa, as técnicas de recolha de dados foram a recolha de dados secundários e a realização de duas entrevistas semiestruturadas em profundidade. Na análise quantitativa, elaborou-se um inquérito por questionário *online* a uma amostra não probabilística *self-selection* de 119 indivíduos. A estratégia adotada foi a *action research*, sendo que o objeto de estudo selecionado foi a Worten, líder de mercado nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento. A utilização de dados internos da Worten exige a confidencialidade deste estudo.

O presente plano permitiu concluir que existe um conjunto de fatores que potenciam a visita à loja como uma atividade de lazer, como é o caso da organização da loja, da opinião de terceiros, da exposição, mas sobretudo da possibilidade de experimentação dos produtos, da especialização dos colaboradores e, por último, da existência de ofertas customizadas e de produtos exclusivos.

Em suma, as ações propostas com base nos objetivos de marketing definidos, pretenderam comprovar que a criação de experiências diferenciadoras leva a um crescimento nas vendas, potencia uma maior quota de mercado, mas sobretudo promove a satisfação do consumidor e potencia a sua lealdade.

**Palavras-Chave:** Experiência do consumidor; eletrónica de consumo; loja; *gaming*; satisfação; lealdade.

## ***ABSTRACT***

The retail landscape has been changing as a consequence of the development of online channels and the emergence of more competitive players. This has led to the need for retailers to get to know their consumers better, in order to meet their needs, especially in the store's context. In this sense, the present master's thesis aims to elaborate a marketing plan for the Worten's gaming area, with the purpose of creating store experiences for the final consumer.

As for the methodology used, it was decided to select the mixed method. In the qualitative analysis, the data collection techniques were the collection of secondary data and the elaboration of two semi-structured in-depth interviews. In the quantitative analysis, an online questionnaire survey was performed on a non-probabilistic self-selection sample of 119 subjects. The strategy adopted was action research, and the case study selected was Worten, a market leader in the areas of home appliances, consumer electronics and entertainment. The use of Worten's internal data requires the confidentiality of this study.

The present plan also allowed to conclude that there are several factors that enhance the visit to the store as a leisure activity, such as the store's organization, the opinion of family or friends, the exhibition, but above all the possibility to experiment products, the employees' specialization and, finally, the existence of customized offers and exclusive products.

To sum up, the actions proposed based on the defined marketing objectives sought to prove that the creation of differentiating experiences leads to a growth in sales, potentiates a greater market share, but above all it promotes consumer satisfaction and strengthens its loyalty.

**Keywords:** Customer experience; consumer electronics; store; gaming; satisfaction; loyalty.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo 1 - Introdução .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Capítulo 2 - Revisão de Literatura .....</b>  | <b>2</b>  |
| 2.1. O planeamento de marketing e a sua importância para a organização .....   | 2         |
| 2.1.1 Obstáculos na implementação de um plano de marketing .....   | 3         |
| <b>Capítulo 3 - Quadro de referência .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Capítulo 4 - Metodologia .....</b>  | <b>5</b>  |
| 4.1 Método de Recolha de Dados .....   | 6         |
| 4.2 Amostragem e caracterização da amostra .....   | 7         |
| <b>Capítulo 5 - Plano de marketing .....</b>   | <b>7</b>  |
| 5.1. Missão e valores da Worten .....  | 7         |
| 5.2 Objetivos corporativos .....   | 8         |
| 5.3 Auditoria de marketing – Análise externa .....   | 8         |
| 5.3.1 Análise Macro: análise PEST .....  | 8         |
| 5.3.2 Análise Micro .....  | 12        |
| 5.4 Auditoria de marketing – Análise interna .....   | 16        |
| 5.4.1 História da Worten .....   | 16        |
| 5.4.2 Recursos da Worten .....   | 17        |
| 5.5. Análise <i>SWOT</i> .....   | 19        |
| 5.6 Pressupostos .....   | 20        |
| 5.7. Objetivos e Estratégias de Marketing .....  | 20        |
| 5.7.1 Objetivos de Marketing .....   | 20        |
| 5.7.2 Estratégia de marketing genérica .....   | 21        |
| 5.8. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento .....  | 21        |
| 5.8.1 Segmentação .....  | 21        |
| 5.8.2 <i>Targeting</i> .....   | 22        |
| 5.8.3 Posicionamento .....   | 22        |
| 5.9 <i>Marketing-Mix</i> Atual e Táticas de <i>Marketing-Mix</i> Propostas .....   | 22        |
| 5.10 Calendarização .....  | 32        |
| 5.11 Orçamentação, controlo e resultados esperados .....   | 33        |
| <b>Conclusões .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Referências bibliográficas .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>41</b> |
| ANEXO 1 - Questionário .....   | 41        |
| ANEXO 2 – Modelo concetual de criação da experiência do consumidor .....   | 45        |
| ANEXO 3 – Guião de entrevista (Gestor de Categoria de Gaming e Diretor da<br>Unidade de Negócio de Entretenimento) ..... | 46        |
| ANEXO 4 – Construção do inquérito por questionário realizado .....   | 46        |

|  |    |
|--|----|
| ANEXO 5 – Análise das variáveis sociodemográficas do questionário.....                     | 47 |
| ANEXO 6 – Análise dos principais <i>players</i> de eletrónica de consumo em Portugal ..... | 48 |
| ANEXO 7 – <i>Layout</i> de gaming de loja Worten MEGA e SUPER.....                         | 48 |
| ANEXO 8 – <i>Blueprint</i> das lojas Worten .....  | 49 |
| ANEXO 9 – Orçamento detalhado por tática de marketing .....                                | 50 |

### ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Comparação do desempenho dos diferentes <i>players</i> no negócio do <i>gaming</i> ..... | 16 |
| Figura 2 – Divisão do ecossistema de <i>gaming</i> na Worten em 2018 .....                          | 23 |
| Figura 3 – Modelo concetual de criação da experiência do cliente .....                              | 45 |
| Figura 4 – Sexo (n=71) .....  |    |
| Figura 5 – Idade (n=71) .....   | 47 |
| Figura 6 – Habilitações académicas concluídas (n=71) .....  | 47 |
| Figura 7 – Ocupação (n=71) .....  |    |
| Figura 8 – Rendimento mensal líquido mensal (n=58) .....  | 47 |
| Figura 9 – <i>Layout</i> do espaço de <i>gaming</i> da loja Mega Vasco da Gama .....                | 48 |
| Figura 10 - <i>Layout</i> do espaço de <i>gaming</i> da loja Super Vila do Conde .....              | 48 |
| Figura 11 - <i>Blueprint</i> das lojas Worten .....   | 49 |

### ÍNDICE DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela I - Propostas para estrutura de um plano de marketing.....   | 4  |
| Tabela II - Estrutura do plano de marketing.....  | 5  |
| Tabela III - Caracterização da amostra.....   | 7  |
| Tabela IV - Principais resultados dos inquéritos por questionário realizados (n = 71) .....                             | 14 |
| Tabela V - Análise <i>SWOT</i> .....  | 19 |
| Tabela VI – Objetivos quantitativos e qualitativos de <i>marketing</i> .....  | 20 |
| Tabela VII - Segmentação de mercado.....  | 21 |
| Tabela VIII - Táticas do <i>marketing-mix</i> (produto) para 2019 .....   | 24 |
| Tabela IX - PVP médio dos artigos por categoria em 2018 .....   | 24 |
| Tabela X - Táticas do <i>marketing-mix</i> (preço) para 2019.....   | 25 |
| Tabela XI - Táticas do <i>marketing-mix</i> (distribuição) para 2019.....   | 26 |
| Tabela XII - Táticas do <i>marketing-mix</i> (comunicação) para 2019 .....  | 27 |
| Tabela XIII - Táticas do <i>marketing-mix</i> (evidências físicas) para 2019.....                                       | 29 |
| Tabela XIV - Táticas do <i>marketing-mix</i> (processos) para 2019 .....  | 30 |
| Tabela XV - Táticas do <i>marketing-mix</i> (pessoas) para 2019.....  | 31 |
| Tabela XVI - Calendarização para 2019 .....   | 32 |
| Tabela XVII - Orçamentação - investimento estimado em %.....  | 33 |
| Tabela XVIII - Resultados esperados .....   | 33 |
| Tabela XIX - Relação entre os fatores de criação da experiência em loja o e o inquérito por questionário realizado..... | 46 |
| Tabela XX – Análise dos principais <i>players</i> de eletrónica de consumo em Portugal .....                            | 48 |
| Tabela XXI - Orçamento detalhado por tática de marketing proposta.....  | 50 |

## LISTA DE ACRÓNIMOS

AdC – Autoridade da Concorrência  
BC - *Brick and Clicks*  
DCE – Direção Comercial  
EBITDA - *Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization*  
ECI – El Corte Inglés  
IGAC - Inspeção Geral das Atividades Culturais  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
IOW – *Improving Our Work*  
NSW – Nintendo Switch  
OPL – *One Point Less*  
PEGI - *Pan European Game Information*  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIRC - Práticas Individuais Restritivas do Comércio  
PP - *Pure Players*  
PS4 – *Playstation 4*  
PVP – Preço de Venda ao Público  
RP - Rádio Popular  
RPGD – Regulamento Geral de Proteção Dados  
SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*  
UE – União Europeia  
UN - Unidade de Negócio



## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Com o aparecimento de *players* mais sofisticados e com o desenvolvimento dos canais *online* e do seu consequente peso no negócio, os retalhistas têm vindo a aperceber-se que uma melhor compreensão do consumidor pode traduzir-se numa vantagem competitiva perante os seus concorrentes. Uma das formas de o fazer é através do desenho de experiências em loja, uma vez que este ponto de venda continua a assumir relevância aquando do contacto do consumidor com as marcas (Grewal, Levy, & Kumar, 2009).

Assim, o presente trabalho final de mestrado tem como principal objetivo a elaboração de um plano de marketing para a área de *gaming* da Worten, com a finalidade de criar novas experiências em loja para o consumidor final e, consequentemente, aumentar a sua satisfação e a sua lealdade com a marca.

Por experiência do consumidor entende-se um conjunto de reações desencadeadas após o contacto do consumidor com a oferta de uma organização, através dos múltiplos pontos de contacto disponíveis e que pode manifestar-se a nível emocional, físico, espiritual, racional e sensorial (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Este contacto pode ser direto se for estabelecido no processo de compra, utilização e serviço pós-venda ou indireto, caso seja estabelecido através dos encontros indiretos do consumidor com *word-of-mouth*, publicidade ou recomendações acerca da empresa (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros, & Schlesinger, 2009). Neste sentido, a criação de experiências diferenciadoras possibilita um crescimento nas vendas, potencia uma maior quota de mercado, promove a repetição de compra, mas sobretudo auxilia na promoção da satisfação do consumidor final e da sua lealdade (Grewal *et al.*, 2009).

Por outro lado, do ponto de vista prático, a elaboração deste plano de marketing vem propor um conjunto de táticas que respondem a necessidades específicas da gestão da Worten. Como líder nas áreas onde opera, é do interesse da empresa a melhoria da sua experiência em loja, de forma a responder às necessidades e expectativas dos seus consumidores atuais e potenciais. A escolha da área do *gaming* para estudo de caso prende-se com o facto de ter sido uma área definida como prioritária, pela relevância estratégica que representa, pelas oportunidades de melhoria apresentadas e pelo *budget* disponível para despende nas alterações da área.

Do ponto de vista teórico, este plano de marketing vem apresentar uma aplicação prática de diversos modelos que chamam à atenção para a importância da criação e gestão das experiências do consumidor em ambiente de retalho, em virtude da volatilidade característica dos mercados atuais (Grewal *et al.*, 2009 & Verhoef *et al.*, 2009).

Por último, este projeto encontra-se dividido em cinco capítulos. A seguir à introdução, o capítulo dois apresenta a revisão de literatura com destaque para a importância do planeamento de marketing e o capítulo três expõe o quadro de referência. No capítulo quatro encontra-se a metodologia e no cinco inicia-se o plano de marketing. Por último, apresentam-se as conclusões que se retiraram com a elaboração deste projeto.

## **CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA**

### *2.1. O planeamento de marketing e a sua importância para a organização*

O conceito de marketing é definido por Kotler & Armstrong (2016) como sendo o processo de criação de valor que potencia a construção e manutenção de relações fortes e rentáveis das organizações com os seus consumidores. O objetivo do marketing passa não só por atrair novos segmentos através da oferta de propostas de valor superiores aos concorrentes, mas também pretende promover a satisfação dos consumidores atuais. O marketing permite às organizações adaptarem-se ao ambiente dinâmico que as rodeia, assim como antecipar soluções para as necessidades futuras (Westwood, 2006).

A passagem de uma abordagem de marketing focada apenas na venda de produtos para uma abordagem na qual a satisfação das necessidades do consumidor é um dos objetivos centrais das empresas (Kotler & Armstrong, 2016), associado à volatilidade e complexidade que caracterizam os negócios atuais, fizeram com que o planeamento de marketing se tornasse essencial para a coordenação das atividades de gestão das empresas (McDonald, Frow, & Payne, 2011).

McDonald & Wilson (2016) definem plano de marketing como uma sequência de iniciativas lógicas que pressupõe a utilização organizada dos recursos de uma organização, com o intuito de concretizar os objetivos de marketing delineados. Para os autores, a implementação do plano de marketing permite à empresa a identificação de fontes de vantagem competitiva, fornece os instrumentos necessários à especialização em determinada área, auxilia na definição de estratégias através de procedimentos estruturados e mune a empresa de ferramentas para enfrentar a mudança.

Westwood (2006) considera que o plano de marketing deve identificar e analisar oportunidades de negócio relevantes para a empresa. Para além disso, a elaboração de um plano de marketing dota a empresa de uma ferramenta de comunicação e de um plano de ação estruturado, onde são definidas estratégias para todos os elementos do *marketing-mix*, de forma a facilitar a entrada, a captação de oportunidades e a manutenção da organização nos mercados considerados estratégicos para a sua atividade. Para contribuir para este sucesso comercial, o plano deve ter a capacidade de antecipar alterações sentidas

no ambiente que rodeia a organização, nomeadamente a evolução das necessidades e preferências dos consumidores e os movimentos da concorrência (Wood, 2017).

Por outro lado, o plano de marketing reduz a complexidade associada às operações do negócio e dá realismo aos objetivos futuros da empresa, devido ao seu caráter coerente e aos procedimentos estruturados que o constituem (McDonald & Wilson, 2016). Wood (2017) defende que embora estruturado, o plano deve ser dinâmico o suficiente para permitir a redefinição dos objetivos e das táticas, caso os resultados obtidos estejam distantes dos projetados. O plano de marketing deve definir mecanismos que permitam a manutenção de um diálogo contínuo com os consumidores da organização, cujas necessidades necessitam de ser satisfeitas, através de uma oferta diferenciada da apresentada pelo restante mercado (McDonald *et al.*, 2011).

Em adição, o plano de marketing auxilia na construção da identidade da empresa, pois fortalece o espírito de equipa e permite definir os seus objetivos corporativos, com base na informação recolhida durante o processo de planeamento de marketing (Westwood, 2006). Ao promover o envolvimento de todos os níveis da gestão, não só melhora as comunicações entre os níveis mais altos da empresa, como reduz os conflitos entre os vários departamentos operacionais. Ao responsável de marketing cabe a aprendizagem das técnicas disponíveis que permitam o estudo das tendências externas e também perceber de que forma os instrumentos internos conseguem dar resposta aos desafios propostos (McDonald & Wilson, 2016).

Em suma, a elaboração de um plano estruturado, que pressupõe uma ponte de conexão entre os dados internos e externos de uma empresa e a operacionalização da estratégia, torna-se essencial para garantir que esta está preparada para responder à disrupção nos padrões de negócios que o mundo globalizado apresenta (Wood, 2017).

### *2.1.1 Obstáculos na implementação de um plano de marketing*

A implementação de uma abordagem estruturada pode trazer um conjunto de desafios às empresas, nomeadamente: a tendência para a não integração do plano de marketing dentro do planeamento corporativo; a visão de curto prazo, que impede a organização de traçar objetivos estratégicos; a falta de foco dos vários níveis da gestão para o planeamento de marketing; o desconhecimento da estrutura do plano e dificuldade em operacionalizar as estratégias definidas; a utilização de vocabulário técnico que não é do conhecimento de todos os envolvidos; o foco no impacto que os números (previsão de vendas) têm no desempenho da organização, negligenciando uma abordagem criativa e, por último, a falta de revisão das linhas estratégicas do plano (McDonald *et al.*, 2011).

### CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA

De acordo com McDonald & Wilson (2016), a existência de uma estrutura para o plano de marketing composta por etapas definidas, auxilia as organizações a evitarem obstáculos internos e operacionais, mas também permite que estas tenham maior estabilidade a longo termo e, portanto, melhores resultados.

A tabela I resume um conjunto de propostas para essa estrutura, apresentadas por autores que se debruçaram sobre a temática de elaboração de um plano de marketing.

Tabela I - Propostas para estrutura de um plano de marketing

| PROPOSTAS PARA ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| WESTWOOD<br>(2006)                                 | KOTLER & ARMSTRONG<br>(2016)                                 | MCDONALD & WILSON<br>(2016)  | WOOD<br>(2017)                                      |
| (1) Definição de objetivos corporativos;           | (1) Sumário executivo;                                       | (1) Missão;  | (1) Missão e objetivos organizacionais/negócio;     |
| (2) Pesquisa de marketing externa;                 | (2) Situação atual de marketing;                             | (2) Objetivos corporativos;  | (2) Análise da situação de marketing atual;         |
| (3) Pesquisa de marketing interna;                 | (3) Análise de ameaças e oportunidades;                      | (3) Auditoria de marketing;  | (3) Pesquisa e análise dos mercados e consumidores; |
| (4) Análise <i>SWOT</i> ;                          | (4) Objetivos de marketing, questões e resultados esperados; | (4) Descrição do mercado   | (4) Segmentação, <i>targeting</i> e posicionamento; |
| (5) Pressupostos do plano;                         | (5) Estratégias de marketing;                                | (5) Análise <i>SWOT</i> ;  | (5) Objetivos e direção do plano;                   |
| (6) Objetivos de marketing e resultados esperados; | (6) Programas de ação;                                       | (6) Pressupostos;  | (6) Estratégias, programa e suporte do plano;       |
| (7) Estratégias de marketing e planos de ação;     | (7) Orçamentação;  | (7) Objetivos e estratégias de marketing;                                    | (7) Avaliação do progresso e do desempenho;         |
| (8) Programas de marketing;                        | (8) Controlo.  | (8) Estimativa dos resultados esperados e definição dos planos alternativos; | (8) Implementação, controlo e avaliação do plano.   |
| (9) Orçamentação;                                  |  | (9) Orçamentação;  |   |
| (10) Redação do plano;                             |  | (10) Programa de implementação detalhado para 1º ano.                        |   |
| (11) Comunicação do plano;                         |  |  |   |
| (12) Controlo;                                     |  |  |   |
| (13) Revisão e atualizações.                       |  |  |   |

Fonte: elaboração própria.

Através da sua análise, podemos concluir que existe um conjunto de pontos que são comuns em todas as propostas, nomeadamente a existência de uma análise interna e externa; uma análise *SWOT*; a definição de objetivos e estratégias de marketing; a orçamentação e a implementação/controlo do plano. Quanto às principais diferenças destaca-se a estrutura de McDonald & Wilson (2016) e Wood (2017) que iniciam o plano com a missão da empresa; Kotler & Armstrong (2016) que compreendem uma etapa inicial para o sumário executivo e, por fim, Westwood (2006), McDonald & Wilson (2016) e Wood (2017) que sugerem uma revisão e atualização da estratégia delineada, para adaptar a organização ao mercado onde opera.

Com base na literatura apresentada e nas diversas propostas de plano de marketing identificadas, desenhou-se um quadro de referência que orientou todo o plano de marketing. A tabela II mostra essa estrutura, constituída por quatro fases principais.

Tabela II - Estrutura do plano de marketing

| ESTRUTURA DO PLANO DE MARKETING   |   | ETAPA                                |
|---|---|--------------------------------------|
| Missão  |   | DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS               |
| Objetivos corporativos  |   |                                      |
| AUDITORIA DE MARKETING  | <b>ANÁLISE EXTERNA</b><br>- Macro: Análise PEST: ambiente político-legal; econômico; socio- cultural e tecnológico;<br>- Micro: Análise do mercado e das tendências; análise dos consumidores; análise da concorrência. | REVISÃO DA SITUAÇÃO                  |
|   | <b>ANÁLISE INTERNA</b><br>- História da empresa;<br>- Recursos Humanos;<br>- Recursos Financeiros;<br>- Recursos de Informação;<br>- Fornecedores.  |                                      |
| ANÁLISE SWOT  | Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças  | FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA             |
| Pressupostos  |   |                                      |
| Objetivos e Estratégia de Marketing   |   |                                      |
| Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento  |   |                                      |
| Marketing-mix atual e táticas de marketing-mix propostas – Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidências Físicas, Processos e Pessoas |   | ALOCAÇÃO DE RECURSOS E MONITORIZAÇÃO |
| Calendarização  |   |                                      |
| Orçamentação, controlo e resultados esperados   |   |                                      |

Elaborado com base em Westwood (2006), Kotler & Armstrong (2016), McDonald & Wilson (2016) e Wood (2017).

## CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

O presente plano de marketing baseia-se numa pesquisa prática aplicada a uma realidade específica, de forma a auxiliar no processo de interpretação dos dados e na concretização dos objetivos definidos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Sendo um estudo descritivo, teve como base uma pesquisa pré-planeada e estruturada que compreendeu uma descrição das características do mercado em questão e do seu funcionamento (Malhotra & Birks, 2007). Caracterizou-se ainda o perfil das pessoas, eventos ou situações que se estava a analisar, sendo para isso necessário um conhecimento prévio dos fenómenos antes do processo de recolha de dados (Saunders *et al.*, 2009).

A estratégia definida para o plano de marketing foi a *action research*, uma vez que esta estratégia permite a resolução de questões organizacionais específicas, sendo que o próprio investigador integra a organização na qual a investigação está a ser desenvolvida (Saunders *et al.*, 2009). Esta estratégia pressupõe ainda a existência de etapas dedicadas ao diagnóstico, planeamento, ação, *feedback* e avaliação das opções tomadas (Malhotra & Birks, 2007).

Quanto ao horizonte temporal, este foi *cross-sectional*, uma vez que todo o estudo se focou num fenómeno particular e foi desenvolvido durante um período de tempo definido (Saunders *et al.*, 2009).

#### 4.1 Método de Recolha de Dados

A investigação desenvolvida teve como base a utilização do método misto. De acordo com Creswell (2014), o método misto permite que tanto os dados qualitativos como os dados quantitativos sejam utilizados paralelamente, possibilitando a existência de um estudo pragmático e sequencial. Por outro lado, de acordo com Saunders *et al.* (2009), a elaboração de uma pesquisa com método misto, que pressupõe a aplicação de métodos quantitativos e qualitativos ainda que não em simultâneo, permite conferir a confiabilidade dos resultados observados de modo a fazer inferências a partir deles.

No caso do método quantitativo, cuja análise assenta nos significados que se retiram dos números (Saunders *et al.*, 2009), realizou-se um inquérito por questionário *online* (ANEXO 1). Com o intuito de garantir a validade e fiabilidade deste instrumento, a construção do questionário baseou-se no modelo concetual apresentado por Verhoef *et al.* (2009), onde são apresentadas as dimensões de construção da experiência do consumidor em loja, nomeadamente o ambiente social, a atmosfera da loja, o atendimento em loja, o sortido, o preço e a comunicação em loja (figura 3, ANEXO 2).

Antes da publicação do questionário, efetuou-se um pré-teste constituído por 10 indivíduos, o que permitiu corrigir incoerências existentes, nomeadamente ao nível da lógica de ordenação das perguntas e das escalas escolhidas para as questões. A tabela XIX (ANEXO 4) agrupa as questões por temáticas, caracteriza a sua tipologia e apresenta o número de respostas obtidas, com os diversos autores que sugeriram a sua elaboração.

No caso do método qualitativo, no qual o investigador pretende entender o significado de um determinado fenómeno através da opinião dos participantes (Creswell, 2014), procedeu-se à análise de dados secundários de forma a estabelecer as principais linhas do capítulo teórico, sobretudo em artigos científicos, livros, relatórios e dissertações de mestrado. Para a elaboração da análise externa e interna, recorreu-se a dados secundários *online* através de bases de dados estatísticos como o INE, a PORTDATA ou o Banco de Portugal; *websites* de imprensa como a Distribuição Hoje, Lusa ou Hiper Super ou então de estudos realizados por consultoras como a KPMG, a Cushman & Wakefield ou a PwC. Recorreu-se ainda a dados internos da Worten, de forma a completar o estudo com informação real, verídica e detalhada, daí a confidencialidade do estudo.

Por último, realizou-se uma entrevista semiestruturada em profundidade ao diretor da UN de Entretenimento da Worten e ao gestor do ecossistema de *gaming*. Ambas as entrevistas foram realizadas no dia 16 de agosto de 2018, sendo que a primeira teve a

duração de cerca de 54 minutos e a segunda 72 minutos. Na sua transição, a primeira ocupou sete páginas, enquanto a segunda ocupou um total de nove páginas (ANEXO 3).

#### 4.2 Amostragem e caracterização da amostra

Quanto ao tipo de amostragem, utilizou-se uma amostra não probabilística *self selection*, uma vez que os questionários *online* foram publicados na rede social *online Facebook*, exclusivamente em grupos dedicados à área de *gaming*, nomeadamente: *Gaming Portugal*, *Retro Gaming Portugal*, *Comunidade Gamer Portuguesa*, *Nintendo Switch Portugal*, *Nintendo Switch Comunidade Portuguesa*, *Comunidade Gaming Portuguesa* e *Playstation 4 Portugal*. Posteriormente, analisaram-se os dados daqueles que manifestaram o seu interesse em participar na pesquisa (Saunders *et al.*, 2009). Esta recolha foi realizada entre o dia 1 de agosto de 2018 e o dia 15 de setembro de 2018.

O inquérito por questionário *online* foi respondido por 157 indivíduos, sendo que foram consideradas como válidas 119 respostas. Ao longo do questionário foram aplicadas diversas perguntas-filtro que limitaram o número de respostas nas perguntas subsequentes. A tabela III apresenta a caracterização demográfica das 71 pessoas que responderam às perguntas de caracterização sociodemográfica, visto que as restantes nunca efetuaram compras de produtos tecnológicos ou apenas compram *online* e, por isso, não completaram o questionário. Os gráficos de caracterização da amostra encontram-se nas figuras n.º 4, 5, 6, 7 e 8 (ANEXO 5).

Tabela III - Caracterização da amostra

| CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA |                                      |   |
|---------------------------|--------------------------------------|---|
| QUESTÃO                   | VARIÁVEL                             | DADOS   |
| Q17                       | Sexo                                 | Maioritariamente do sexo masculino (66,2%);     |
| Q18                       | Idade                                | Compreendidas entre os 25 e os 34 anos (50,7%); |
| Q19                       | Habilitações académicas concluídas   | 45,1% concluiu o ensino secundário;             |
| Q20                       | Ocupação                             | 52,1% trabalha por contra de outrem;            |
| Q21                       | Rendimento mensal líquido individual | Entre os 501€ e os 1000€ (55,2%) (n=58).        |

Fonte: elaboração própria.

## CAPÍTULO 5 - PLANO DE MARKETING

### 5.1. Missão e valores da Worten

A missão da Worten passa por democratizar o acesso às novas tecnologias a todos os seus consumidores, disponibilizando sempre a melhor e mais extensa oferta de produtos e serviços profissionais ao melhor preço do mercado.

Quanto aos valores, a Worten caracteriza-se por ser uma marca que transmite dinamismo, jovialidade, inovação e, sobretudo, proximidade ao seu público. Ao ser uma insígnia do grupo SONAE partilha dos valores comuns ao grupo, como é o caso da ética e confiança, ambição, responsabilidade social, eficiência e foco nas pessoas.

## *5.2 Objetivos corporativos*

A Worten definiu como metas transversais a toda a empresa os seguintes objetivos:

- (1) Manter e consolidar a posição de liderança da Worten nos mercados da eletrónica de consumo, dos eletrodomésticos e do entretenimento, tornando-se numa empresa ágil e movida por uma forte presença física que é próxima e envolvente;
- (2) Especializar a equipa da Worten em áreas estratégicas e em serviços, por permitirem ampliar e personalizar a proposta de valor da Worten, ao mesmo tempo que melhoram todos os pontos de contacto do consumidor com a empresa.

## *5.3 Auditoria de marketing – Análise externa*

A auditoria de marketing corresponde a uma análise estruturada de aspetos externos e internos que podem ter impacto no desempenho de uma organização durante um determinado período de tempo (McDonald & Wilson, 2016).

### *5.3.1 Análise Macro: análise PEST*

#### *I. Ambiente político e legal*

Em 2018, Portugal voltou a tornar-se num país estratégico para os investidores, em virtude da estabilidade política, da melhoria dos índices de consumo e da diminuição no endividamento, situando-se entre os 27 países com menor risco político (Botelho, 2018).

Do ponto de vista legal, um dos principais desafios à atividade das empresas foi a implementação do novo RGPD em todos os países membros da UE e que tem como missão a definição de um conjunto de princípios obrigatórios aquando do tratamento dos dados pessoais. Esta nova legislação pressupõe que as empresas precisam de justificar as razões legais para a utilização de informação pessoal, sob pena de terem de pagar coimas caso não cumpram. Aos cidadãos cabe a decisão de dar consentimento para a recolha e análise dos seus dados pessoais, tendo a possibilidade de eliminar esses dados quando assim o desejarem e ainda direito à portabilidade dos mesmos (Machado, 2018).

Por outro lado, existe em Portugal o IGAC responsável pela supervisão e fiscalização das atividades culturais. Esta entidade tem um órgão específico – Comissão de Classificação – dedicado à classificação etária das obras e conteúdos culturais, onde se incluem os jogos para consolas (IGAC, 2018). Baseada nos critérios adotados pelo PEGI, esta regulação permite evitar situações nas quais o conteúdo do produto pode conter violência, linguagem imprópria ou outro tipo de conteúdos não adequados. A este órgão



cabe garantir que, para além do logótipo de classificação etária, é ainda colocado em cada um dos jogos uma descrição do tipo de conteúdo (PEGI, 2018).

Por fim, existe um conjunto de normas que regulam o comércio no retalho, conhecidas por PIRC e que consideram práticas que são desconformes ao direito da concorrência. Estas práticas podem compreender a existência de acordos ilícitos que limitam a estratégia dos restantes *players*, o exercício abusivo da posição dominante num determinado mercado ou então, a utilização de forma errada da dependência económica de uma empresa face à outra (AdC, 2010). Adicionalmente, a venda com prejuízo e os descontos negociados entre um fornecedor e um revendedor, como por exemplo, as proteções de *stock* ou os apoios com o intuito de incrementar as vendas são tópicos a ter em conta aquando da realização de dinâmicas promocionais (ASAE, 2014).

## II. Ambiente económico

A economia portuguesa, embora tenha sido marcada nos últimos anos por um período de recuperação fruto da recessão e das políticas de austeridade implementadas, cresceu 2,7% em 2017, atingindo um ritmo de desenvolvimento que já não ocorria desde 2000. Estes valores foram consequência de um aumento da procura interna, sendo que se estima que em 2018, o crescimento registado seja de 2,2% e 1,9% em 2019 (INE, 2018b).

O consumo das famílias portuguesas tem vindo a aumentar ao longo dos anos, sendo em “alimentação, bebidas e tabaco”, seguido de “habitação, água, eletricidade, gás e outros combustíveis”, os bens e serviços onde os portugueses mais gastam o seu dinheiro (PORDATA, 2018a). Alinhada com as tendências europeias, a propensão para comprar atingiu o valor mais alto em Dezembro de 2017, o que permitiu o aumento de procura de produtos de cariz durável, nomeadamente produtos tecnológicos, eletrónicos e da área das telecomunicações (DistribuiçãoHoje, 2018).

Por outro lado, a taxa de poupança do agregado familiar português registou um crescimento de 5,4%, fruto da melhoria do rendimento disponível, o que permitiu um aumento da capacidade de financiamento das famílias portuguesas nos últimos três meses de 2017 (INE, 2018a). Embora o valor do salário mínimo nacional subisse de 557 euros em 2017 para 580 euros em 2018, (PORDATA, 2018b), também a taxa de inflação registou um aumento de 0,6% em 2016 para 1,4% em 2017 (PORDATA, 2018c).

Quanto ao mercado de trabalho, registou-se uma descida na taxa de desemprego de 11,1% para 8,9% em 2017 (Banco de Portugal, 2018), mantendo-se a tendência de

redução deste valor durante o primeiro trimestre de 2018, sobretudo no escalão etário mais jovem – 15 aos 24 anos (INE, 2018c).

Por último, tem vindo a registar-se ao longo de 2018, um aumento no indicador de confiança dos consumidores portugueses, em consequência da melhoria no desemprego e da situação financeira do agregado familiar em Portugal (INEd, 2018).

### III. Ambiente sociodemográfico

De forma genérica, Portugal tem atualmente cerca de 10 mil habitantes, sendo que cerca de 53% são mulheres. Ainda que 65% da população esteja em idade ativa (15-64 anos), o índice de envelhecimento reflete uma população envelhecida, na qual por cada 100 jovens, existem 149 idosos e os jovens com menos de 15 anos representam apenas 14% do total da população. A nível educacional, a população sem nível de escolaridade situa-se nos 8%, valor que tem vindo a reduzir, em virtude do aumento do número de diplomados (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2017).

Por outro lado, a crise económica que caracterizou o país entre 2010 e 2014 e o aparecimento de novas plataformas digitais tem vindo a alterar os hábitos de consumo. Os retalhistas enfrentam agora novos desafios para entender a repartição dos gastos do consumidor e quais os novos hábitos de pesquisa e de compra, de forma a definir novos modelos de retalho e a responderem às necessidades atuais e futuras (KPMG, 2018).

Quanto aos consumidores atuais, caracterizam-se por serem mais informados e exigentes, procurando que a sua interação com as empresas lhes permita obter uma experiência única e personalizada (Cushman & Wakefield, 2018). Distinguem-se ainda por serem menos pacientes, daí que a diversificação da oferta, associada à sua customização sejam elementos cada vez mais valorizados. Por estarem mais conectados às marcas, estes consumidores exigem que estas repensem as suas estratégias de fidelização (Grande Consumo, 2017).

No caso do retalho, o consumidor começa a valorizar outros atributos que não o preço, como é o caso da marca e da qualidade dos produtos, estando disposto a pagar mais por ofertas com maior valor acrescentado (Gonçalves, 2017) e que transmitam um equilíbrio entre o preço, a oferta e a conveniência (Grande Consumo, 2017). Os consumidores valorizam ainda a existência de descontos imediatos, frequentemente presentes em folhetos promocionais, que na sua perspetiva devem estar organizados por categorias de produtos e sempre acompanhados por imagens. A título de exemplo, no ano

de 2017, 45% das vendas no retalho foram efetuadas através de promoções (Monteiro, 2017).

Embora tenha existido um desenvolvimento repentino do *e-commerce*, os consumidores portugueses ainda privilegiam a ida às lojas físicas para a realização das compras, pois procuram aconselhamento imediato, mas também desejam experimentar os produtos. Assim, a visita à loja começa a ser entendida como uma experiência social e sensorial (PwC, 2018). Em 2017, cada lar português foi em média cerca de 127 vezes às compras, o que representou um gasto médio anual de 2.682 euros por lar (Nielsen, 2018).

Por último, são os consumidores mais velhos que se deslocam mais vezes às lojas e efetuam mais momentos de compra (Gonçalves, 2017). No entanto, embora se desloquem menos, são os *millenials* que gastam em média mais dinheiro – cerca de 21,10 euros, em comparação com as gerações mais velhas – 17,10 euros (Grande Consumo, 2017).

#### IV. Ambiente tecnológico

O desenvolvimento da *Internet* e o aparecimento dos novos canais digitais tem vindo a alterar os padrões de consumo, influenciando o comportamento do consumidor e a sua experiência em contexto de retalho. Com o aumento da utilização de dispositivos móveis e com o desenvolvimento do *mobile shopping*, a oferta dos retalhistas evolui de uma abordagem multicanal para uma oferta omnicanal, onde o consumidor tem acesso a experiências homogéneas em todos os pontos de contacto. Nestes novos pontos de interação, a tecnologia auxilia os retalhistas a direcionar as suas mensagens para os públicos-alvo desejados, ao mesmo tempo que facilita o processo de tomada de decisão (Grewal, Roggeveen, & Nordfål, 2017). Todavia, ainda que o comércio *online* esteja a crescer com um volume de vendas a atingir aproximadamente 5 milhões de euros em 2017, apenas 43% da população portuguesa efetua compras *online*, valor que fica abaixo do registado na Europa – 58%. A seguir a mesma tendência encontra-se o peso do comércio *online* no PIB português, a representar 2% em comparação com 4,9% na Europa. Ainda assim, o preço e a facilidade de compra são as razões apontadas para realizar compras *online*. Em suma, o comércio *online* assume o papel de potenciador das vendas globais e de gerador de tráfego às lojas físicas (Cushman & Wakefield, 2018).

No que diz respeito aos desenvolvimentos tecnológicos, as lojas físicas começam a incorporar tecnologia que permite otimizar o espaço e a experiência em loja. Embora ainda em pequena escala, a realidade aumentada assim como as potencialidades dos *smartphones* possibilitam a recolha de informações acerca das compras efetuadas pelos

consumidores, acerca das suas características (quantidades, composição do cesto de compras), mas também a realização de atendimento mais célere (KPMG, 2018). A personalização das ofertas baseada na localização do consumidor e nas características dessa localização (exemplo: momento do dia, temperatura registada) ou então a oferta de promoções através de serviços de interação com o consumidor baseado na sua localização em contexto de loja, são cada vez mais valorizados pelos retalhistas que se caracterizam por ter uma política de preços baixos ou de descontos permanentes (Grewal *et al.*, 2017).

Por último, os consumidores desejam acompanhar o que os seus pares pensam acerca de determinada empresa ou produto/serviço. Esta informação é frequentemente procurada nas diversas plataformas de *social media*, o que demonstra a necessidade de as empresas adaptarem a sua comunicação ao discurso destas plataformas (PwC, 2018).

### 5.3.2 *Análise Micro*

#### I. Tendências no comércio a retalho: o mercado do *Gaming*

Em 2017, o volume de vendas do retalho atingiu um crescimento que chegou aos 20 mil milhões de euros, subindo 3,8% face a 2016 (Veiga, 2018). Contudo, o retalho tem vindo a transformar-se devido à exigência dos consumidores, o que implica a pesquisa e operacionalização de tendências que estão a provocar uma disrupção no negócio.

Em primeiro lugar, a aposta na experiência em loja começa a dar lugar a uma economia de experiências (KPMG, 2018), tornando-se numa das principais métricas de sucesso de uma organização (Gentile *et al.*, 2007). Enquanto fator diferenciador de uma marca, o foco na experiência em loja física explica-se pelo contributo que esta tem na construção da imagem da marca e na fidelização do cliente, por constituir um espaço de comunicação e montra de experiências (Cushman & Wakefield, 2018).

Por outro lado, a utilização crescente da inteligência artificial e de realidade aumentada liberta espaço em loja para a existência de *showrooms* e a conjugação com outras atividades de ativação da marca (PwC, 2018). Para se tornarem autênticos espaços de lazer, as lojas compreenderão um conjunto de mudanças ao nível do *layout*, com o intuito de incorporar inovações arquitetónicas e digitais que permitirão ao retalhista diferenciar-se dos restantes *players* (Cushman & Wakefield, 2018).

A existência de modelos de subscrição e de pacotes de fidelização são outra das tendências de diferenciação adotadas pelos retalhistas, pelos benefícios que pode trazer para o consumidor final, como a redução do período de entrega das encomendas ou então o acesso a conteúdos exclusivos (KPMG, 2018). Adicionalmente, os consumidores

querem associar-se a marcas que espelhem a sua visão e os seus valores, estando mais atentos às suas práticas e aos impactos que estas podem ter na sociedade (KPMG, 2018).

Em 2018, prevê-se que as vendas neste setor de negócio registem um crescimento entre 3,8% e 4,4% face ao ano anterior, fruto do investimento na melhoria do espaço de loja e da transformação nos formatos de negócio (HiperSuper, 2018). Esperam-se ainda alterações na eletrónica de consumo, com a instalação física da *Amazon* em Portugal, um *player* com uma estrutura logística simplificada face aos restantes retalhistas, com prazos de entrega ínfimos e uma forte agressividade promocional (Público, 2018).

No caso específico do *gaming* estima-se que, o mercado dos jogos atinja um valor de aproximadamente 75 biliões de euros em todo o mundo até 2020 (Clairfield Internacional, 2018). Portugal subiu 15 lugares face a 2016 no *ranking* de consumo de videojogos, ocupando agora o lugar 35.º num total de 100. Até julho de 2017, os portugueses gastaram cerca de 223 milhões de euros, o que corresponde a um valor 22 de euros *per capita* (Patrício, 2017).

Com o objetivo de acelerar o crescimento do negócio começa a existir um maior envolvimento com a comunidade mais jovem, com especial destaque para as mulheres e os para os estudantes, uma vez que este último é o público que mais joga e durante mais horas. Em adição, o consumo deste tipo de entretenimento está a sobrepor-se a outros, como é o caso dos filmes e da televisão (Ell, 2018). Neste sentido, nasce a necessidade de criar novos espaços em loja onde exista comunicação prescritiva, com o intuito de clarificar o consumidor. A reforçar esta tendência surge a transformação do *gaming* para uma atividade familiar, com a introdução de novos formatos adaptáveis a diferentes grupos geracionais e que criam espaço para atividades que juntem toda a família.

O desenvolvimento da tecnologia também aportou valor ao mercado do *gaming*, com o desenvolvimento de novas formas de transmissão com os serviços de *streaming*, incluindo o *Twitch* ou o *YouTube* (Clairfield Internacional, 2018) ou com a introdução da realidade aumentada. A utilização deste tipo de tecnologia permite ao utilizador conjugar elementos digitais com o ambiente real em que se encontra, melhorando a qualidade dos vídeos e do som e, consequentemente, otimizando a experiência final (Louis, 2018).

Paralelamente a este desenvolvimento tecnológico, começa a existir procura pelo retro *gaming*, devido ao seu carácter nostálgico, por permitir a reedição de títulos reconhecidos pelos jogadores e, ainda, por potenciar a criação de comunidades que partilham memórias e promovem o colecionismo deste tipo de produtos (Scott, 2017).

Em suma, embora dominado pelo Reino Unido, França e Alemanha, o peso dos países europeus no mercado do *gaming* ainda é reduzido, o que demonstra a existência de um mercado potencial ainda por explorar e por melhorar (Clairfield Internacional, 2018).

## II. Análise dos consumidores

A análise dos questionários desenvolvidos permitiu retirar algumas conclusões relativamente aos consumidores de produtos tecnológicos e à sua experiência em loja.

Dos 119 inquiridos, cerca de 31,1% realiza compras de produtos tecnológicos mensalmente ou de 3 em 3 meses (31,1%), sendo que apenas 5% nunca realizou compras desta tipologia de artigos. 71 inquiridos contacta com as lojas físicas aquando da compra de produtos tecnológicos, seja através da ida às lojas (32,7%), através da escolha em lojas físicas e compra *online* (7,1%) ou através da escolha *online* e compra em loja física (23%). Cerca de 87,3% dos inquiridos opta por lojas de grande retalho para realizar este tipo de compras. Contudo, importa mencionar que 37,2% privilegia a compra *online*, sobretudo porque existe “maior variedade de produtos do que em lojas físicas” (29,3%) ou porque *online* encontram “preços frequentemente mais baixos” (29,3%). A tabela IV resume os principais resultados dos inquéritos por questionário realizados.

Tabela IV - Principais resultados dos inquéritos por questionário realizados (n = 71)

| PRINCIPAIS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO REALIZADOS      |   |   |
|---|---|---|
| AMBIENTE SOCIAL<br>(45,1% considerou como fator importante)           | ↑ | A visita à loja com amigos/familiares é um momento de lazer (57,8% concorda);                                 |
|   | ↑ | A opinião dos amigos/familiares/outros clientes tem influência na experiência (49,3% concorda);               |
|   | ↑ | 45,1% costuma ser ajudado pelos amigos/familiares na tomada de decisão em loja.                               |
| ATMOSFERA DA LOJA<br>(53,5% considerou como fator importante)         | ↑ | A organização da loja torna a experiência mais agradável (60,6% concorda);                                    |
|   | ↑ | O tipo de decoração facilita a exposição e visualização dos produtos expostos (57,8% concorda);               |
|   | ↑ | 87,3% desvaloriza o facto de o sentido do tráfego fazer optar por produtos em detrimentos de outros.          |
| ATENDIMENTO EM LOJA<br>(53,5% considerou como fator muito importante) | ↓ | 35,2% considera os colaboradores como especialistas;  |
|   | ↑ | 35,2% concorda com a influência das opiniões dos colaboradores na tomada de decisão;                          |
|   | ↓ | 35,2% concorda que prefere utilizar tecnologias <i>self-service</i> do que recorrer a um colaborador de loja. |
| SORTIDO<br>(66,2% considerou como fator muito importante)             | ↑ | A organização e exposição do sortido por tipologia de produto facilita a experiência (73,2% concorda);        |
|   | ↑ | 52,11% concorda que a existência de produtos exclusivos influencia a sua preferência e retorno à loja;        |
|   | ↓ | 43,6% considera que em loja não tem acesso a ofertas personalizadas e customizadas às necessidades.           |
| PREÇO<br>(60,6% considerou como fator muito importante)               | ↑ | 56,3% verifica o preço dos produtos em diversas lojas e 53,6% opta pelas lojas com melhores promoções;        |
|   | ↑ | 67,6% discorda que lojas com preços mais altos oferecem uma melhor experiência em loja;                       |
|   | ↑ | 60,4% discorda que preços mais baixos correspondem a artigos com baixa qualidade e fraco desempenho.          |
| COMUNICAÇÃO EM LOJA<br>(49,3% considerou como fator importante)       | ↑ | 70,4% concorda que a comunicação das especificidades dos produtos facilita a tomada de decisão;               |
|   | ↑ | As decorações temáticas usadas ocasionalmente criam bom ambiente (53,3% concorda);                            |
|   | ↑ | 90,1% prefere a visita à loja porque pode tocar nos artigos expostos;   |
|   | ↑ | Os eventos de loja potenciam a preferência por visita à loja (33,4%).   |



**80,7% considera que a existência de uma boa experiência em loja incentiva a visita e a compra, pois aumenta a satisfação e lealdade.**

Elaboração própria.

Genericamente, é importante destacar a importância da visita à loja enquanto momento de lazer para os consumidores e a consequente influência que os acompanhantes dessa visita desempenham na tomada de decisão final. Adicionalmente, os consumidores

em loja dirigem-se normalmente à área do produto/serviço que pretendem, daí a desvalorização do sentido do tráfego e a importância da organização, decoração e exposição por tipologia de produto. Ainda que adeptos de tecnologias *self-service*, os inquiridos caracterizaram os colaboradores de loja como especialistas, sendo que a sua opinião influencia a decisão tomada. Por outro lado, os inquiridos não consideram que a loja possibilite a existência de ofertas personalizadas e customizadas. No entanto, a existência de produtos exclusivos fá-los regressar à loja, em particular às lojas com melhores promoções. A experimentação é altamente valorizada, assim como os eventos e as decorações temáticas usadas em loja.

No caso particular da Worten, 87,3% dos inquiridos costuma realizar compras de produtos tecnológicos e 58,1% sente-se satisfeito com essa experiência. Averiguou-se a existência de espaço para melhoria tanto no preço, pois 46,8% menciona a sua experiência como razoável, como no sortido pois 37,1% considera o sortido razoável ou mau (16,1%).

### III. Análise dos concorrentes

Em Portugal, existem no mercado do retalho eletrónico cinco *players* principais que trabalham o negócio do *gaming*: Worten, FNAC, Media Market, ECI e RP. A tabela XX (ANEXO 6) sintetiza as principais características gerais de cada um dos retalhistas, ao mesmo tempo que apresenta as principais semelhanças e diferenças entre eles.

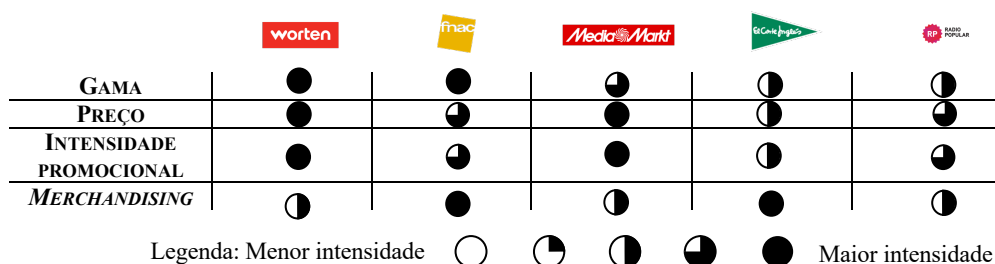
Com o intuito de avaliar o desempenho dos diversos *players* no negócio do *gaming*, a figura n.º 1 estabelece uma comparação entre eles tendo em conta quatro parâmetros:

- a) Gama - largura e profundidade da oferta disponibilizada pelo retalhista;
- b) Preço – posicionamento em relação ao preço praticado e respostas ao preço da concorrência;
- c) Intensidade promocional – frequência da execução de ações promocionais;
- d) *Merchandising* da loja – atmosfera da loja (organização e exposição do produto).

Através da análise da figura n.º 1, podemos concluir que ao nível da gama, a Worten e a FNAC são os retalhistas que mais se destacam por possuírem uma extensa variedade de marcas e modelos.

Ainda assim, a Worten distingue-se por ter uma marca própria de *gaming* – a *N'Play*, cuja proposta de valor assenta em artigos com baixo preço (para o consumidor) e rentabilidade alta (para o retalhista).

Figura 1 – Comparação do desempenho dos diferentes *players* no negócio do *gaming*



Fonte: elaboração própria.

Relativamente ao preço e à intensidade promocional, a FNAC e em particular o ECI posicionam o seu nível de preços acima do praticado pelos restantes *players*, devido não só ao seu posicionamento de mercado, mas também ao seu público-alvo, que se caracteriza por um maior poder de compra. Ao nível da periodicidade das campanhas, são mais reduzidas nestes dois *players* por explorarem outras modalidades ligadas aos seus programas de fidelização. Quanto à Worten, Media Markt e RP existe um controlo diário na verificação dos preços praticados e desenvolvem-se com grande frequência campanhas promocionais de grande impacto.

Por último, ao nível do *merchandising* de loja, a FNAC seguida pelo ECI distinguem-se por garantirem um atendimento diferenciado e especializado, num ambiente de loja acolhedor, organizado e distinto. Em relação aos restantes *players*, embora tenha existido evolução na forma de organizar a loja e de expor os produtos, o seu conceito de loja é mais simples, sendo que a Worten tem apostado na experimentação em loja.

## 5.4 Auditoria de marketing – Análise interna

### 5.4.1 História da Worten

A Worten é uma insígnia que faz parte do grupo SONAE, uma multinacional que se dedica ao negócio do retalho, das telecomunicações e tecnologia, dos serviços financeiros e da exploração de centros comerciais. Criada em Portugal em 1996 com a abertura da primeira loja em Chaves, a Worten foca-se no negócio dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento, áreas nas quais mantém a liderança de mercado desde 2002 (Worten, 2018). Para além de apresentar em primeira-mão as principais novidades tecnológicas, distingue-se por ter oferta de marcas próprias nos diversos eixos do seu negócio - *Goodis*, *Becken*, *N'Play*, *Kunft*, *Mitsai* e *Matizcore*.

A insígnia conta com mais de 140 lojas em Portugal e mais de 40 em Espanha, país para o qual iniciou a internacionalização em 2008 com a aquisição das lojas *Boulanger*.



Através de uma estratégia omnicanal, a Worten está a apostar na sua plataforma de *e-commerce* e dá a possibilidade ao consumidor de escolher o artigo onde quiser e recebê-lo onde lhe for mais conveniente. Para além disso, possui ainda um *marketplace*, com mais de 100 mil artigos à disposição do consumidor (Worten, 2018).

A estrutura da empresa encontra-se dividida em unidades de negócio, que agrupam famílias de produtos: grandes eletrodomésticos (como máquinas de roupa ou frigoríficos); pequenos eletrodomésticos (como micro-ondas, máquinas de café ou cuidado pessoal); imagem, som & foto (como televisões ou som portátil); informática (como computadores, *gaming* PC ou *tablets*); telecomunicações (como *smartphones* ou *smartwatches*); acessórios de IT&Multimédia (como acessórios *gaming* PC), serviços de loja (como cópia e impressão ou bilheteira) e entretenimento (*gaming*; música e filmes; *outdoor* e *cool stuff*, onde se inclui mobilidade elétrica e drones; *merchandising*; *gifting*; robótica e experiências, cujo peso no total de vendas da DCE é de 5%. A Worten pretende ainda especializar-se, apostando na melhoria do atendimento em loja e no serviço pós-venda, através da criação de espaços Worten Resolve.

#### 5.4.2 Recursos da Worten

##### I. Recursos humanos

O grupo SONAE terminou o primeiro semestre de 2018 com mais de 45 mil colaboradores, sendo que recentemente foram criados mais de 1.700 postos de trabalho (SONAE, 2018b). A Worten conta atualmente com um total de 4.800 colaboradores, distribuídos pelas diversas áreas de negócio, sendo que cerca de 56% são do sexo masculino e a sua média de idades é de 32,2 anos. A distribuição dos colaboradores acompanha todo a cadeia desde montante, na estrutura central onde são tomadas as decisões estratégicas e táticas de gestão e suporte ao negócio até aos serviços pós-venda. Ibericamente, na *supply chain* trabalham 245 colaboradores; 139 na equipa comercial, 131 nos serviços de pós-venda, 94 na equipa de IT e digital; 87 na equipa de *marketing*, cliente e conceito de loja; 76 em *B2B*, *stocks* e espaço e 56 nas restantes; em loja totalizam-se 3802 colaboradores. Nos últimos dois anos, entraram 258 novos colaboradores.

##### II. Recursos financeiros

Durante o primeiro semestre de 2018, o volume de negócios do grupo SONAE cresceu 6,6%, atingindo os 2.680 milhões de euros, ao mesmo tempo que a dívida líquida diminuiu 6,7% em relação ao período homólogo. Com um aumento de 11% no EBITDA,

este crescimento traduziu-se num melhor desempenho ao nível da rentabilidade. No caso da Worten, o volume de negócios cresceu 7,1%, atingindo 474 milhões de euros, potenciado pelo crescimento da plataforma *e-commerce* e de uma variação de cerca de +5,8% nas vendas totais registadas no conjunto comparável de lojas (SONAE, 2018b).

Em 2017, a Worten superou pela primeira vez mil milhões de euros em vendas, o que correspondeu a um crescimento de cerca de 10% face ao ano anterior. Fruto deste crescimento, foi definido o investimento de cerca de 1 milhão de euros na área de negócio de *gaming*, de forma a apoiar todo o tipo de iniciativas e mecânicas que justifique a presença da marca neste eixo (SONAE, 2018c).

### III. Recursos de informação

Quanto à informação de cliente, a Worten possui uma equipa sediada na estrutura central dedicada ao estudo e análise dos consumidores, nomeadamente das suas preferências e hábitos de consumo. Este departamento dedica-se a tudo o que diz respeito à gestão de relacionamento com clientes. Em segundo lugar, existe um *call-center* de apoio e acompanhamento, cuja base de dados permite a realização de estudos de mercado.

A nível interno, existe uma plataforma de comunicação entre a estrutura central e as lojas - o *W-talk*, com o objetivo de promover uma melhor eficácia operacional, através da unificação de todas as comunicações relevantes para os colaboradores de loja numa única aplicação (SONAE, 2018a). Por último, a plataforma *Retek* que agrupa todas as empresas do grupo, concentra as principais informações necessárias ao trabalho de gestão.

### IV. Fornecedores

Dada a dimensão da insígnia Worten são inúmeros os fornecedores que servem diariamente produtos das mais diversas áreas de negócio. Para se proceder à concretização de abertura de novos fornecedores existe um conjunto de requisitos contratuais que necessitam de ser preenchidos, nomeadamente questões relacionadas com o risco de fornecedor, a margem comercial e o serviço pós-venda. Pode ainda optar-se por trabalhar via distribuidor por não só apresentar melhor condições, como por concentrarem numa entidade produtos que podem ser trabalhos pelas diversas unidades de negócio da Worten.

No caso específico do *gaming*, dependendo da tipologia de produto, existem diferentes fornecedores. Em consolas, o mercado centra-se essencialmente em três grandes fornecedores: a Sony (PS4), a Nintendo (Nintendo Switch) e a Microsoft (Xbox). Quanto aos jogos e acessórios, para além dos exclusivos Sony, Nintendo e Microsoft, são

as editoras e os distribuidores que dominam o mercado, sobretudo a *Ubisoft*, a *Ecoplay*, a *Upload*, a *Namco Bandai* e a *Infocapital*.

Para uma melhor articulação da relação entre a Worten e estes fornecedores são realizadas reuniões frequentes na estrutura central para definição de campanhas e dos projetos a realizar nos diversos momentos do ano, uma vez que existe a preocupação de envolver ao máximo os parceiros no desenvolvimento de novas iniciativas.

### 5.5. Análise SWOT

A análise *SWOT* compila o conjunto de forças e fraquezas internas de determinada empresa, relacionando-as com as oportunidades e as ameaças externas do mercado (McDonald & Wilson, 2016). Na tabela V, encontram-se as principais forças e fraquezas da Worten, sendo que de seguida se apresentam as oportunidades e ameaças do mercado.

Tabela V - Análise SWOT

|  | FORÇAS   | FRAQUEZAS   |
|--|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder de mercado e pertença a um dos maiores grupos empresariais nacionais;</li> <li>▪ Descentralização - grande parque de lojas instalado;</li> <li>▪ Reconhecimento geral da marca em Portugal;</li> <li>▪ Crescimento do volume de negócios da Worten em 7,1%;</li> <li>▪ Preço mínimo garantido e investimento elevado em comunicação;</li> <li>▪ Marca própria de <i>gaming</i> com grande rentabilidade;</li> <li>▪ Presença da área de <i>gaming</i> em todas as comunicações promocionais;</li> <li>▪ Investimento de um milhão de euros na área de <i>gaming</i> em 2017.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistência de um programa de fidelização dos clientes na área de <i>gaming</i>;</li> <li>▪ Número reduzido e alta rotatividade de colaboradores de loja, sobretudo na área de <i>Gaming/Entretenimento</i>;</li> <li>▪ Desajustamento da comunicação em loja em relação à realidade atual do negócio;</li> <li>▪ Colaboradores de loja com pouca formação na área;</li> <li>▪ Estrutura logística bastante processual e dependente de diversas equipas, o que aumenta o tempo na finalização das tarefas.</li> <li>▪ Possibilidade da existência de picos de vendas apenas com campanhas promocionais.</li> </ul>                        |
|  | OPORTUNIDADES  | AMEAÇAS   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento do poder de compra e da procura interna;</li> <li>▪ Melhoria da situação financeira familiar;</li> <li>▪ Negócio do retalho a crescer, sobretudo os produtos de cariz durável;</li> <li>▪ Consumidores privilegiam lojas de retalho na compra de produtos tecnológicos;</li> <li>▪ Consumidores procuram experiências únicas e personalizadas;</li> <li>▪ Consumidores relacionam-se mais com as marcas e procuram estratégias de fidelização;</li> <li>▪ Visita à loja valorizada como experiência social e sensorial;</li> <li>▪ Canais <i>online</i> funcionam como geradores de tráfego para loja;</li> <li>▪ Loja física auxilia na construção da imagem de marca e funciona como uma montra de comunicação e fidelização;</li> <li>▪ <i>Gaming</i> como atividade familiar e vista como atividade preferida de entretenimento nas camadas mais jovens.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento da taxa de inflação;</li> <li>▪ Baixa penetração do comércio <i>online</i> em Portugal;</li> <li>▪ Entrada do <i>player</i> Amazon em Portugal;</li> <li>▪ Concorrência com mais foco no desenvolvimento da experimentação em loja e no atendimento personalizado;</li> <li>▪ Sazonalidade da tipologia de produtos, sobretudo dependente dos lançamentos e das épocas festivas (Páscoa, Verão, Natal);</li> <li>▪ Aumento da intensidade promocional, o que poderá conduzir à dependência de vendas fruto de promoção;</li> <li>▪ Mercado muito competitivo com <i>players</i> que apresentam boas propostas de valor.</li> </ul> |

Fonte: elaboração própria.

## 5.6 Pressupostos

Para a realização do presente plano de marketing pressupõe-se:

- (1) A manutenção da estabilidade da economia portuguesa no ano de 2019, com a continuação da melhoria da situação financeira familiar e, por conseguinte, uma maior disponibilidade para investir em produtos tecnológicos;
- (2) Crescimento do volume de negócios no retalho, sobretudo em produtos de cariz durável, como é o caso dos produtos de *gaming*;
- (3) Continuação do investimento da marca Worten no desenvolvimento do *gaming* como pilar estratégico da empresa, com alocação de *budget* específico para a construção do relacionamento com as comunidades *gamers*;
- (4) A implementação do novo conceito de loja aumentará não só as visitas devido às novas experiências proporcionadas, mas também permitirá a otimização do espaço.

## 5.7. Objetivos e Estratégias de Marketing

### 5.7.1 Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing orientam todo o plano, uma vez que não só permitem à empresa saber o que é esperado das estratégias que define, como também permitem avaliar se as estratégias produziram o efeito desejado (Westwood, 2006). Os objetivos quantitativos e qualitativos do presente plano de marketing, definidos para a área de *gaming* da Worten em 2019 encontram-se espelhados na tabela VI.

Tabela VI – Objetivos quantitativos e qualitativos de *marketing*

| OBJETIVOS DE MARKETING  |   |
|---|---|
| OBJETIVOS QUANTITATIVOS   | OBJETIVOS QUALITATIVOS  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ A1 - Aumento do total de vendas em 15% em loja face a 2018;</li><li>▪ A2 - Fidelizar cerca de 15 mil clientes em <i>gaming</i> até ao final de 2019;</li><li>▪ A3 - Aumentar em 30% as visitas às lojas com novo conceito;</li><li>▪ A4 - Aumentar em 15% as visitas às lojas sem novo conceito;</li><li>▪ A5 - Aumentar a cesta média em artigos de <i>gaming</i> para cerca de 383€, promovendo o <i>attach</i> de artigos complementares aos artigos principais;</li><li>▪ A6 – Aumentar a quota de mercado anual em <i>gaming</i> +2pp.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ B1 - Reforçar a imagem de especialista da Worten em <i>gaming</i>;</li><li>▪ B2 - Uniformizar o espaço de <i>gaming</i> em loja, para ser replicado em todas as lojas Worten;</li><li>▪ B3 - Promover o atendimento personalizado em loja e a experimentação dos produtos;</li><li>▪ B4 - Diminuir a intensidade promocional e focar na diferenciação da proposta apresentada;</li><li>▪ B5 - Criar <i>engagement</i> com a comunidade <i>gamer</i>;</li><li>▪ B6 - Apostar nas redes sociais <i>online</i> com a apresentação de conteúdos dinâmicos e educativos que são transportados para a loja.</li><li>▪ B7 - Criar novas parcerias para oferecer diferenciação na marca Worten;</li><li>▪ B8 - Acompanhar desde o início o processo de compra dos indivíduos mais jovens, de modo a fidelizá-los em compras futuras;</li><li>▪ B9 - Promover o <i>gaming</i> como atividade familiar.</li></ul> |

Fonte: elaboração própria.

### 5.7.2 *Estratégia de marketing genérica*

Para o presente plano de marketing pretende-se adotar uma estratégia de penetração de mercado, de forma a que seja possível alavancar o crescimento da Worten com base na oferta atual da empresa e nos segmentos de mercado que já serve. Todavia, neste tipo de estratégia existem melhorias nos produtos apresentados, nos processos, no serviço, no preço, mas também no *design* da loja, que contempla o alargamento do número total de lojas. Por último, pretende-se ainda atrair mais visitas às lojas, aumentar a permanência em loja, mas também o valor da cesta média (Kotler & Armstrong, 2016).

## 5.8. *Segmentação, Targeting e Posicionamento*

### 5.8.1 *Segmentação*

A segmentação de mercado corresponde à divisão do mercado no qual a empresa trabalha em segmentos mais pequenos de consumidores, caracterizados por terem necessidades e comportamentos que exigem a elaboração de estratégias de marketing distintas (Kotler & Armstrong, 2016). A tabela VII resume as principais variáveis de segmentação para mercados de consumo, como é o caso da Worten.

Tabela VII - Segmentação de mercado

| VARIÁVEIS DE<br>SEGMENTAÇÃO |   |
|-----------------------------|---|
| <b>GEOGRÁFICA</b>           | Portugal Continental, em particular a área metropolitana de Lisboa e do Porto, pois representam mais de metade do poder de compra do território nacional.   |
| <b>DEMOGRÁFICA</b>          | Homens e mulheres com idades compreendidas entre os 18-44 anos, com pelo menos o ensino secundário concluído, estudantes ou trabalhadores por conta de outrem, com um rendimento mensal líquido individual entre 501€ e 1500€.  |
| <b>PSICOGRÁFICA</b>         | Classe média-baixa; valorização do tempo e pouca disponibilidade para esperar; procura por uma proposta de valor diversificada, que inclua uma experiência única e personalizada em loja; necessidade de recolher opinião dos pares nas redes sociais <i>online</i> ; valorização da opinião do colaborador para tomada de decisão; atenção às práticas das empresas e fidelização às que espelhem as suas crenças e valores.                                       |
| <b>COMPORTAMENTAL</b>       | Compras de produtos tecnológicos, em particular de <i>gaming</i> recorrentes (mensalmente ou de 3 em 3 meses); compras em maior volume em épocas sazonais; valorização da ida à loja como uma atividade de lazer, isto é, de cariz social e sensorial; vontade/necessidade de experimentar os produtos antes de os comprar; primazia pelas lojas de retalho para escolha de produtos tecnológicos; menos deslocações às lojas, mas maior valor em média despendido. |

Fonte: elaboração própria.

### 5.8.2 Targeting

De acordo com Kotler & Armstrong (2016), o mercado-alvo diz respeito ao conjunto de consumidores que a empresa decide servir, fruto das características comuns entre eles. Tendo em conta a segmentação de mercado efetuada e as oportunidades de mercado identificadas, definiram-se os seguintes públicos-alvo:

- (1) Homens e mulheres entre os 18-34 anos, residentes em Portugal Continental em particular na área metropolitana de Lisboa e do Porto, de classe média-baixa, estudantes e empregados, com pouco tempo disponível, que comprem produtos tecnológicos e de *gaming* frequentemente e para isso visitam lojas de retalho em lazer com terceiros à procura de uma experiência única e personalizada, mas também de artigos exclusivos e customizados;
- (2) Famílias, com indivíduos com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos e filhos com idades inferiores a 18 anos, residentes em Portugal Continental em particular na área metropolitana de Lisboa e do Porto, de classe média-baixa, com pelo menos a licenciatura concluída, que visitam a loja de retalho em lazer com a família à procura de uma experiência única e personalizada e sentem necessidade de experimentar os produtos antes de os comprar, valorizando por isso a opinião do colaborador na tomada de decisão.

### 5.8.3 Posicionamento

A Worten pretende posicionar-se como uma empresa digital, com lojas físicas e um toque humano, oferecendo experiências únicas com os produtos e serviços que presta.

No caso do *gaming*, a marca pretende posicionar-se como a empresa que permite o acesso democratizado aos produtos de *gaming*, através da oferta da melhor proposta de valor em termos de diferenciação e exclusividade. Pretende ainda criar espaço em loja para a elaboração de experiências que aproximam a marca de um especialista em *gaming*, permitindo aos consumidores comunicar e desenvolver comunidades entre si.

## 5.9 Marketing-Mix Atual e Táticas de Marketing-Mix Propostas

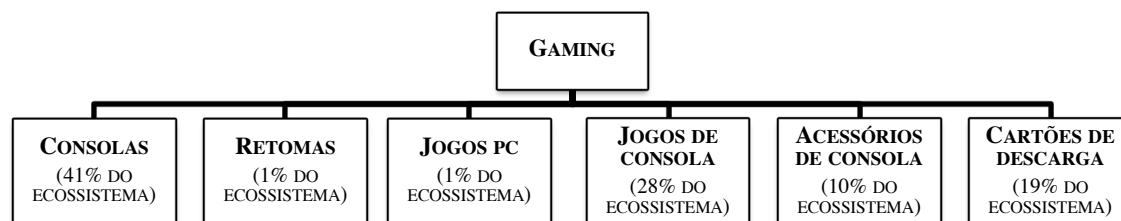
Relacionadas com as variáveis do *marketing-mix*, as táticas de marketing correspondem às ações que permitem à empresa alcançar os objetivos que definiu no seu plano (Westwood, 2006). Neste sentido, numa primeira fase serão apresentadas e será

feita uma avaliação às variáveis do *marketing-mix* atual, para de seguida surgirem as ações de melhoria propostas para cada um dos P's, em 2019.

## I. Produto

Dentro do Entretenimento, o ecossistema de *gaming* divide-se nas seguintes áreas:

Figura 2 – Divisão do ecossistema de *gaming* na Worten em 2018



Fonte: elaboração própria.

Ao nível de produtos *core* encontram-se sobretudo as consolas e os jogos para consola, sendo que as restantes áreas funcionam como áreas complementares. No que diz respeito às consolas, estas dividem-se em consolas fixas e portáteis. Nas consolas fixas, a Worten oferece consolas PS4 e Xbox One que se distinguem sobretudo pelas suas especificidades técnicas. Dentro desta tipologia de consolas temos ainda as consolas retro, como é o caso da *Sega Mega Drive*. Nas consolas portáteis, destaca-se a *NSW* e as consolas 2DS/3DS, que permitem ao jogador utilizar onde, quando e como quiser.

As retomas dizem respeito à venda de consolas e jogos usados comprados ao consumidor, para serem novamente vendidos. Quando saem consolas ou jogos novos, o cliente pode entregar o seu equipamento antigo e levar o novo que deseja mais barata.

De seguida, à exceção dos jogos de PC, os jogos de consola agrupam jogos de todas as plataformas disponíveis, isto é, jogos para PS4, NSW, 3DS e Xbox One. De forma geral, a oferta de jogos encontra-se dividida por género: “ação/aventura”, “corridas”, “desporto”, “infantil/social/familiar” e “lutas/estratégia”. Destaque para o Nintendo Labo, um jogo que permite construir brinquedos e acessórios (veículos, robôs) em cartão para depois serem utilizados de forma interativa e em tempo real nos jogos da NSW.

Quanto aos acessórios de consola, a oferta da Worten divide-se em acessórios oficiais, acessórios licenciados e não licenciados. Esta oferta concentra-se essencialmente em auscultadores, comandos, volantes, cadeiras *gaming* e *kits* de proteção. A Worten tem ainda a marca própria – *N’Play*, focada em desenvolver acessórios de *gaming*. No caso de acessórios de PS4, destaque para o *Playstation VR*, um acessório que permite ter uma experiência de jogo com realidade virtual (áudio e visual).

Por último, nos cartões de descarga de *gaming* existem cartões para a *Playstation store*, cartões *Steam* (PC), cartões Nintendo e cartões Xbox One Live. Estes cartões permitem jogar *online*, ter acesso a conteúdos exclusivos, comprar novos jogos e ter mais armazenamento *online*. De destacar ainda a sinergia que as categorias de *gaming* possibilitam com outras categorias dentro da UN, como é o caso dos filmes e do *merchandising*, oferecendo uma proposta de valor diferenciadora para o consumidor.

Tendo em conta a estratégia de produto atual da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela VIII - Táticas do *marketing-mix* (produto) para 2019

| PRODUTO   |                                |           |
|---|--------------------------------|-----------|
| TÁTICA DO MARKETING-MIX   | OBJETIVOS                      | SEGMENTOS |
| (1) Criação de um cartão de fidelização “W-Gaming”, com um custo de 49,99€ por 3 meses, o que permitirá ao consumidor tornar-se aderente da área de <i>gaming</i> e ter acesso a: <ul style="list-style-type: none"> <li>Propostas de valor exclusivas em loja para aderentes durante todo o ano;</li> <li>Descontos e possibilidade de crédito permanente em loja;</li> <li>5% de desconto na compra de bilhete para eventos de <i>gaming</i> na bilheteira Worten em loja;</li> <li>Experimentar em loja os jogos novos um dia antes do lançamento oficial;</li> <li>Possibilidade de alugar jogos;</li> <li>Anulação da taxa de orçamento no Worten Resolve para artigos <i>gaming</i>.</li> </ul> | A1, A2, A3, A4, A6, B1, B4, B5 | 1         |
| (2) Construção de <i>packs</i> devidamente comunicados em loja e exclusivamente desenhados para <i>gamers hardcore</i> , <i>gamers</i> ocasionais e <i>gamers mass market</i> com 1 consola, 1 jogo à escolha, 1 acessório à escolha, 1 cartão de descarga à escolha com desconto associado na compra conjunta.   | A1, A3, A4, A5, A6 B1, B4, B5  | 1         |
| (3) Criação de um sistema de aluguer de jogos novos e usados em loja para clientes Worten, por um período máximo de 5 dias, mediante pagamento de uma quantia de aluguer.   | A2, A3, A4, B1, B4, B5         | 1, 2      |
| (4) Possibilidade de personalizar nas 10 melhores lojas os produtos de <i>gaming</i> , (exemplo: consolas e acessórios com fotografias ou símbolos dos jogos).  | A1, A3, A4, B1, B4, B5         | 1, 2      |

Fonte: elaboração própria.

## II. Preço

Todas as áreas de negócio da Worten adotam a política de preço mínimo garantido em Portugal Continental e na Madeira. Para garantir isto, existe uma equipa de *pricing* dedicada diariamente a fazer *shopping* aos diferentes *players*, de forma a que a Worten possa ter a melhor oferta de valor do mercado. No caso do *gaming* e tendo em conta a especificidade do ecossistema, o preço médio por categoria divide-se da seguinte forma:

Tabela IX - PVP médio dos artigos por categoria em 2018

| CATEGORIAS | CONSOLAS | RETOMAS | JOGOS PC | JOGOS CONSOLA | ACESSÓRIOS DE CONSOLA | CARTÕES DE DESCARGA |
|------------|----------|---------|----------|---------------|-----------------------|---------------------|
| PVP MÉDIO  | 286€     | 22€     | 28€      | 35€           | 32€                   | 30€                 |

Fonte: elaboração própria.

A estratégia de *pricing* para o *gaming* define que o preço dos produtos deve estar alinhado com os concorrentes BC nas consolas; 3% mais barato do que os BC em jogos



de PC; 5% mais barato do que os BC nos jogos de consola e 1% mais barato do que os BC nos acessórios. No caso dos PP, a Worten deve manter os preços alinhados. No que di respeito à marca *N'Play* a rentabilidade é maior fruto da economia de escala e da redução de custos de produção, o que permite a produção de maiores quantidades de artigos e, conseqüentemente, a apresentação de PVP's mais baixos.

Tendo em conta a estratégia de preço atual da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela X - Táticas do *marketing-mix* (preço) para 2019

| PREÇO   |                            |           |
|---|----------------------------|-----------|
| TÁTICA DO <i>MARKETING-MIX</i>  | OBJETIVOS                  | SEGMENTOS |
| (1) Aplicação de 3% de desconto em todas as compras de artigos da área de <i>gaming</i> em loja, com cartão “W-Gaming”. Desconto creditado no cartão e reutilizável numa loja Worten.   | A1, A2, A3, A4, A6, B4, B5 | 1         |
| (2) Incentivo em loja para a aquisição de consolas e acessórios de PVP superior e de artigos de marca <i>N'Play</i> , não só para aumentar a rentabilidade, mas a cesta média para 383€;  | A1, A5, A6, B3, B5         | 1         |
| (3) 1% mais barato do que a <i>Amazon</i> nos artigos do ecossistema de <i>gaming</i> ;   | A1, A6, B1                 | 1, 2      |
| (4) Fixação de um valor para aluguer de jogos em loja durante 5 dias - exemplo de preços: <ul style="list-style-type: none"> <li>35€ para aluguer de 2 jogos top de vendas (com PVP aproximado de 69,99€) - 25€ com cartão “W-Gaming”;</li> <li>25€ para aluguer de 2 jogos de PVP 49,99€ - 20€ com cartão “W-Gaming”;</li> <li>10€ para aluguer de 1 jogo de PVP 19,99€ - 7,5€ com cartão “W-Gaming”.</li> </ul> | A2, A3, A4, B1, B4, B5     | 1         |

Fonte: elaboração própria.

### III. Distribuição

No que diz respeito ao circuito de distribuição, sendo a Worten um retalhista, existem artigos que são comprados diretamente ao produtor e são entregues no armazém na qual é feita a posterior alocação às lojas através do sistema de logística interno e existem artigos que são comprados pela Worten ao grossista/distribuidor que compra ao produtor consoante as necessidades do mercado e detêm o *stock* no seu armazém em espera.

Por outro lado, a Worten possui um parque de 193 lojas, distribuídas por todo o território nacional, incluindo os arquipélagos dos Açores e da Madeira. Todas as lojas da insígnia têm área dedicada à comercialização de artigos de *gaming*. A tipologia de loja divide-se em lojas Mega e Super, em função da sua dimensão e do seu desempenho de vendas. Existem ainda 36 lojas Worten Mobile especializadas em telecomunicações. As lojas estão localizadas na maioria dos casos dentro de centros comerciais com maior tráfego natural ou na adjacência de outras lojas do grupo, como é o caso do Continente. Adotando uma estratégia omnicanal, a Worten oferece ao consumidor a possibilidade de ter acesso a todos os artigos através da plataforma *e-commerce* [www.worten.pt](http://www.worten.pt).

A Worten marca ainda presença na *Lisboa Games Week* como patrocinador oficial, com a instalação de uma loja e de um espaço de ativação da marca e no *Rock in Rio* 2018.

Tendo em conta a estratégia de distribuição atual da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela XI - Táticas do *marketing-mix* (distribuição) para 2019

| DISTRIBUIÇÃO   |                                |           |
|--|--------------------------------|-----------|
| TÁTICA DO <i>MARKETING-MIX</i>   | OBJETIVOS                      | SEGMENTOS |
| (1) Presença no evento Comic Con Portugal com uma loja com os principais artigos de <i>gaming</i> e com propostas de valor exclusivas para o evento, onde está incluído um espaço de experimentação de todas consolas; | A1, A6, B1, B2, B5, B7, B8, B9 | 1, 2      |
| (2) Colocação de alguns artigos de <i>gaming</i> como acessórios de consola e top 5 de jogos em 10 lojas Worten Mobile;  | A1, A6, B1, B5, B7             | 1         |
| (3) Análise e verificação da possibilidade de recriação de lojas <i>showroom</i> independentes, apenas dedicadas ao negócio de <i>gaming</i> com grandes espaços de experimentação - “W-Gaming”.                       | B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8, B9 | 1, 2      |

Fonte: elaboração própria.

#### IV. Comunicação

De forma geral, a Worten adota um estilo de comunicação marcado por uma personalidade alegre, distintiva e com traços humorísticos. Em 2016, a marca Worten sofreu um *rebranding*, onde se procedeu à alteração do logótipo e se criou um novo ícone da marca. Com uma nova identidade, a insígnia redefiniu o significado do seu *slogan* “Worten Sempre”, assumindo que não quer ser apenas a Worten de hoje, mas sim a Worten de sempre, reforçando um laço emocional com os seus clientes (Worten, 2018).

O formato de comunicação mais utilizado são os folhetos que assumem diversas tipologias: os genéricos com duração de duas semanas; os relâmpagos que são propostas de valor tendencialmente mais agressivas com duração de três dias; os encartes dos folhetos genéricos, dedicados a uma área de negócio e, por último, os catálogos temáticos. O *gaming* está presente em todas as tipologias de folheto, sendo que existe destaque para os catálogos temáticos, onde para este negócio existem dois durante o ano. Em 2017, o *gaming* foi capa de folheto de *Black Friday* e Natal, fruto da sazonalidade do negócio. Ao nível de publicidade, no *gaming* existe uma maior incidência em época de lançamentos de consolas e jogos (por exemplo, no lançamento do jogo FIFA, o jogo mais vendido a nível nacional) e épocas festivas, como é o caso da Páscoa e do Natal.

A comunicação efetuada em loja resume-se à exposição de cartazes com as campanhas promocionais em vigor, que desmultiplicam aquilo que está presente nos folhetos. Este trabalho é feito na maioria dos casos em parceria com os fornecedores. Para os catálogos temáticos é desenvolvida comunicação específica que decora a loja.

No que diz respeito à presença *online*, é no *website* da Worten que estão localizadas todas as informações relativamente aos produtos e serviços fornecidos pela insígnia. Nas redes sociais *online*, a Worten está presente no *Facebook* com cerca de 933 mil seguidores, no *Instagram* com cerca de 6 mil seguidores, no *Twitter* com cerca de 4 mil

seguidores e no *Youtube* com cerca de 9 mil subscritores. Nestas plataformas encontram-se conteúdos acerca das últimas tendências no mercado da eletrónica de consumo, passatempos e eventos, criando-se espaço para debates. No *gaming* toda a comunicação é desenvolvida sobre o *branding* “*Worten Game Ring*”, um *website Worten* dedicado ao *gaming* onde para além de existirem conteúdos relacionados com a área, há ainda uma economia de *rings*, onde o consumidor pode trocar os pontos que ganha nos jogos por portáteis, consolas, acessórios de *gaming* e vales de desconto Worten. Para além disso, utiliza-se o *Twitch* onde a Worten tem cerca de 2700 seguidores para fazer parcerias com alguns *streamers* para produção de conteúdos, através de *live streamings*.

Existe ainda uma equipa dedicada à comunicação digital, que através de ferramentas de *google analytics*, promove as melhores propostas de valor e uma equipa de cliente que direciona as propostas para os *targets* definidos através de *newsletters* e SMS. Adicionalmente, as parcerias com *influencers*, *youtubers* e *streamers* são bastantes frequentes no *gaming*, uma vez que são eles que estão perto das comunidades *gamers*.

Tendo em conta a estratégia de comunicação atual da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela XII - Táticas do *marketing-mix* (comunicação) para 2019

| COMUNICAÇÃO   |                                    |           |
|---|------------------------------------|-----------|
| TÁTICA DO MARKETING-MIX   | OBJETIVOS                          | SEGMENTOS |
| <b>Redes Sociais Online</b><br>(1) Criação de redes sociais <i>online</i> ( <i>Twitter</i> , <i>Instagram</i> e <i>Twitch</i> ) exclusivas de <i>gaming</i> ;<br>(2) Desenvolvimento de um plano de comunicação que contemple a produção de conteúdos <i>online</i> , desenvolvido com os parceiros de forma a promover a ida à loja;<br>(3) Publicação de testemunhos de consumidores em ecrãs da loja e nas redes sociais <i>online</i> a comentarem a sua experiência em loja com produtos em destaque (lançamento de jogos/consolas/acessórios) e dicas para escolha em loja.   | A3, A4, B1, B3, B4, B5, B6, B8     | 1, 2      |
| <b>Imprensa</b><br>(1) Elaboração de uma revista trimestral gratuita apenas disponível para recolha em lojas físicas com conteúdos de <i>gaming</i> desenvolvidos em parceria com <i>gamers/streamers</i> .   | A3, A4, B1, B5, B7                 | 1         |
| <b>Eventos</b><br>(1) Realização de exposições rotativas no top 30 de lojas, com diversas temáticas como: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Retrogaming</i>;</li> <li>▪ Evolução das consolas e dos videojogos a nível mundial;</li> <li>▪ Processo de produção de um novo jogo de consola.</li> </ul> (2) Organização de um evento pós E3 (maior feira de videojogos do mundo) na loja do Colombo, Matosinhos e Mar Shopping Algarve para a apresentação das novidades;<br>(3) Realização de um evento mundial de lançamento de um jogo numa loja Worten;<br>(4) <i>Workshop</i> de criação de personagens para videojogos;<br>(5) <i>Workshop</i> de Nintendo Labo nas lojas MEGA do país;<br>(6) <i>Roadshow</i> de experimentação de PS VR por todas as lojas MEGA do país;<br>(7) Organização de um concurso em parceria com a Faculdade de Belas Artes de Lisboa e do Porto no qual a equipa vencedora poderá produzir as decorações temáticas das lojas MEGA na época <i>Back to School</i> e Natal. | A2, A3, A4, B1, B3, B5, B7, B8, B9 | 1, 2      |
| <b>Publicidade</b><br>(1) Spot publicitário na Rádio Comercial para promover o cartão “W-Gaming”.   | A1, A2, A3, A4, B1, B5             | 1         |

| TÁTICA DO <i>MARKETING-MIX</i>   | OBJETIVOS                  | SEGMENTOS |
|--|----------------------------|-----------|
| <b>CRM</b><br><b>(1)</b> Criação de uma base de dados de clientes de <i>gaming</i> , com dados recolhidos do cartão de fidelização e uso destes dados para campanhas exclusivas em loja;<br><b>(2)</b> Instalação do sistema de envio de <i>SMS</i> com conteúdos e campanhas exclusivas/personalizadas na loja do Colombo e de Matosinhos para teste. | A1, A3, A4, A5, B1, B4, B5 | 1         |

Fonte: elaboração própria.

## V. Evidências Físicas

Em 2017, a Worten definiu um investimento de cerca de sete milhões de euros para a criação e implementação de um novo conceito de loja, com o intuito de alterar a experiência de compra. O objetivo passou por associar a um ambiente tecnológico, um atendimento especializado nos diversos negócios da empresa. Focado na experimentação dos artigos em loja, este novo conceito permitiu tornar a ida à loja mais relacional em áreas como o *gaming*, através da criação de *experts points* em loja (SONAE, 2017).

O *layout* da loja encontra-se dividido pelas diferentes unidades de negócio. A exposição dos artigos é feita de três formas: em mural, isto é, encostado às paredes de loja; em gôndolas, no centro da loja; em topos - as cabeceiras das gôndolas; em pódios (espaço ao solo) e, por último, em *boxes*. Existem ainda espaços de marca e expositores.

O *gaming* encontra-se inserido no espaço do Entretenimento, devidamente identificado com a sinalética *W-Gaming*. Contudo, esta divisão de área não está atualizada em todas as lojas. As figuras 9 e 10 (ANEXO 7) mostram o *layout* de uma loja MEGA (n.º 2 no *ranking* de vendas do total de lojas MEGA) e SUPER (n.º 1 no *ranking* de vendas no total de lojas SUPER) respetivamente, com destaque para a área de *gaming*. Nos *layouts* apresentados, verifica-se a divisão do espaço consoante a plataforma (PS3, PS4, entre outros); a presença de categorias complementares às categorias *core*, como é o caso dos acessórios; a existência de *boxes* para destaques promocionais; a colocação das consolas em pódios, ocupando o espaço ao solo e ainda a existência de topos. Na maioria das lojas MEGA existe um espaço dedicado à experimentação de consolas com os últimos lançamentos de jogos. Por fim, para cada um dos produtos de *gaming* existe comunicação fixa relativa ao produto exposto e uma etiqueta com o PVP e as especificidades técnicas.

A temperatura das lojas é agradável, sendo que a música utilizada tende a ser convidativa à permanência em loja. Espalhados pela loja encontram-se os cartazes das campanhas em vigor, sendo que à entrada de loja estão normalmente os folhetos e os artigos que se pretende dar mais visibilidade, assim como as caixas de pagamento.

Quanto aos colaboradores, todos partilham um uniforme comum que identifica a marca Worten – peça de cor vermelha com o símbolo Worten e calças com W -, sendo

que os coordenadores de área utilizam uma peça de cor preta. Os colaboradores do balcão Worten Resolve utilizam uma bata branca, o que lhes confere profissionalismo e confiança. Todos os colaboradores têm identificadores com o nome e a função.

Importante ainda reforçar que fruto das aberturas de loja em anos diferentes, do tamanho de loja díspares e da implementação do novo conceito torna-se difícil a homogeneização das evidências físicas nas lojas Worten, o que poderá causar desajustamento da comunicação em loja em relação à realidade atual do negócio. Ainda assim, a implementação do novo conceito de loja permitiu um crescimento de cerca de 24% nas vendas registadas nas lojas remodeladas face ao ano anterior e de 14% relativamente ao desempenho de outras lojas no ano anterior (SONAE, 2017).

Tendo em conta a estratégia de evidências físicas da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela XIII - Táticas do *marketing-mix* (evidências físicas) para 2019

| EVIDÊNCIAS FÍSICAS   |                                    |           |
|--|------------------------------------|-----------|
| TÁTICA DO MARKETING-MIX  | OBJETIVOS                          | SEGMENTOS |
| (1) Colocação de ecrãs digitais nos principais produtos de <i>gaming</i> expostos, com o tipo de utilização ideal para cada produto (nomeadamente nos produtos complementares como os acessórios) em todas as lojas MEGA;                        | B1, B2, B5                         | 1, 2      |
| (2) Criação de uma sinalética no chão de identificação da área de <i>gaming</i> , de forma a encaminhar os consumidores nas lojas de maior dimensão;   | B1, B2, B5                         | 1, 2      |
| (3) Colocação nas placas de identificação dos colaboradores a sua área de especialização (ex: especialista em entretenimento – <i>gaming</i> );  | B1, B3, B5                         | 1, 2      |
| (4) Elaboração de um cartaz fixo informativo para colocação na área de <i>gaming</i> e no Worten Resolve, com as vantagens do cartão “W-Gaming” em todas as lojas;   | B1, B3, B5                         | 1, 2      |
| (5) Gravação de chamadas de atenção para os diversos eventos a realizar nas lojas Worten, intercalados com destaque para as campanhas relevantes;  | B1, B2, B4, B5                     | 1, 2      |
| (6) Segmentar a área de <i>gaming</i> de acordo com as plataformas existentes, com clara identificação no mobiliário de exposição: PS4, NSW, Xbox One, PC em 30 lojas;   | B1, B2, B5                         | 1, 2      |
| (7) Reorganização da zona de <i>gaming</i> em 30 lojas: agrupar todas as categorias de produto tendo em conta a plataforma (exemplo: juntar consolas PS4, com os jogos PS4, com acessórios de consolas PS4);                                     | B1, B2, B5                         | 1, 2      |
| (8) Garantir a criação em parceria com fornecedores nas 30 melhores lojas uma zona de experimentação fixa de consolas PS4 e NSW com o último lançamento de jogo de consola e com o acessório (comando e auscultador) que mais se adequa ao jogo; | A3, A4, B1, B2, B3, B5, B7, B8, B9 | 1, 2      |
| (9) Exposição de acessórios de consola para experimentação, nomeadamente auscultadores e comandos oficiais/licenciados/não licenciados no top 30 de lojas;   | A3, A4, B1, B2, B3, B5             | 1, 2      |
| (10) Criação de um espaço de marca <i>N'Play</i> nas 5 melhores lojas do país para aumentar o <i>awareness</i> da marca;   | A1, B1, B2, B4, B5                 | 1         |
| (11) Retirar todas as plataformas obsoletas (PS3, Wii, Wii-U, PSP) de loja, incluindo decoração e comunicação, para abrir espaço para o negócio atual.   | B1, B2, B5                         | 1, 2      |

Fonte: elaboração própria.

## VI. Processos

Sobre domínio do programa interno *IoW* e inspirada nas metodologias *Kaizen*, todos os procedimentos da Worten são realizados de acordo com um conjunto de normas (OPL) que têm como principal objetivo a adoção de uma cultura de melhoria contínua, através da operacionalização de projetos de reengenharia de processos e de melhorias no trabalho

diário (SONAE Sierra, 2014). Pretende-se a simplificação de procedimentos, de forma a que estes sejam perceptíveis por qualquer colaborador, tornando-os mais eficientes e motivados. Estes documentos possuem uma estrutura idêntica, que contempla qual o processo em questão e o objetivo, os pontos que compõem o procedimento de forma a atingir o sucesso da ação e, por último, quais os contactos e as pessoas responsáveis.

Por outro lado, antes de o cliente poder ter acesso ao produto/serviço em loja, existe um trabalho de pesquisa de novos produtos/serviços e fornecedores desenvolvido pelo gestor de categoria, seguido da criação de novo fornecedor (pela equipa de receitas e contratos) e abertura de todos os códigos a trabalhar (assistente comercial). De seguida, o gestor de *stocks* procede à encomenda dos artigos e à respetiva alocação dos artigos consoante o peso de vendas e o espaço disponível nas lojas. As entregas feitas pelos fornecedores no entreposto seguem um conjunto de regras restritas definidas pela equipa de logística da Worten e que são enviadas ao fornecedor, sob formato de um caderno de encargos. O não cumprimento destas especificidades implica a recusa da entrega e o reagendamento da mercadoria. Quando os artigos chegam às lojas, deve ser assegurada a sua implementação de acordo com o manual de *merchandising*, pela equipa de micro espaço. Por último, quando o cliente entra em loja, deve ser questionado se precisa de ajuda, aconselhado sobre qual o artigo que mais se adequa às suas necessidades, informado sobre todos os serviços complementares que a Worten possui relacionado com o artigo que comprou e, por fim, acompanhado às caixas de pagamento. O cliente poderá ter contacto com a Worten através do Balcão Worten Resolve, para eventuais reparações. A figura 11 (ANEXO 8) espelha o *blueprint* do percurso do consumidor nas lojas Worten.

Tendo em conta a estratégia de processos atual da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela XIV - Táticas do *marketing-mix* (processos) para 2019

| PROCESSOS   |            |           |
|---|------------|-----------|
| TÁTICA DO MARKETING-MIX   | OBJETIVOS  | SEGMENTOS |
| (1) Estabelecer como procedimento diário obrigatório da equipa de <i>gaming</i> da loja a organização tendo em conta as segmentações definidas - todos os produtos estão arrumados na família a que pertencem e preenchimento de um relatório;              | B1, B2, B5 | 1, 2      |
| (2) Estabelecer um procedimento de envio semanal pela estrutura central de planogramas específicos para garantir a correta segmentação do espaço - exemplo: envio do top semanal de vendas nos jogos e os jogos que encaixam em cada género;                | B1, B2, B5 | 1, 2      |
| (3) Organizar visitas trimestrais da equipa de gestão de categoria às principais lojas de cada uma das principais áreas do país, de forma a consolidar os principais erros na organização da loja e enviar <i>feedback</i> para correção de todas as lojas; | B1, B2, B5 | 1, 2      |
| (4) Sistema de senhas no Worten Resolve em 10 lojas para teste, no qual o cliente com o cartão “W-Gaming” pode receber uma SMS com o tempo de espera.   | A7, B5     | 1         |

Fonte: elaboração própria.

## VII. Pessoas

Na equipa de Entretenimento existem quatro gestores comerciais, responsáveis pela gestão das categorias da área, cuja função passa pela definição da estratégia de negócio e de *marketing* omnicanal (exemplo: análise de tendências e artigos, definição de campanhas promocionais e análise do desempenho). No *gaming*, a gestão divide-se em dois gestores comerciais (um responsável pelas consolas, jogos para consolas e PC e outro pelos acessórios de consola, cartões de descarga e *merchandising*). Existe uma *trainee* dedicada à categoria de retomas, uma assistente comercial, responsável pelo trabalho administrativo, como é o caso de criação de artigos e de campanhas promocionais e, por último, o gestor de *stocks* responsável pela compra e aprovisionamento das lojas.

Paralelamente à equipa comercial e de *stocks*, existem áreas que garantem o suporte ao negócio, nomeadamente: a equipa de macroespaço e comunicação loja; a equipa de microespaço; a equipa de *marketing*, a equipa de *pricing*, a equipa de *online* e a de gestão de projetos. Na equipa de *pricing* e *online* existem *pivots* por área de negócio, sendo que na equipa de *marketing* existe um responsável dedicado à área de *gaming*.

Em contexto de loja, há um responsável de secção da área de Entretenimento nas lojas de maior dimensão, sendo que na grande maioria, este responsável agrupa duas ou mais áreas. O mesmo acontece com a alocação de colaboradores de loja, sendo que o Entretenimento é a área que mais tem vindo a perder pessoas. As equipas de loja têm ainda um programa de incentivo à venda de determinados produtos - o *Winners*.

É importante realçar que embora exista uma grande rotatividade na empresa, há uma equipa responsável pelo acompanhamento e formação dos colaboradores nas mais diversas áreas, com o *slogan improving our people*.

Tendo em conta a estratégia de pessoas atual da Worten, sugere-se para 2019:

Tabela XV - Táticas do *marketing-mix* (pessoas) para 2019

| PESSOAS  |                    |           |
|--|--------------------|-----------|
| TÁTICA DO MARKETING-MIX  | OBJETIVOS          | SEGMENTOS |
| (1) Formação dos colaboradores de loja alocados à área do Entretenimento sobre os pontos fundamentais a saber para a venda sugestiva aos consumidores de <i>gaming</i> ; | B1, B3, B5         | 1, 2      |
| (2) Possibilidade de os colaboradores de loja experimentarem entre si os principais lançamentos de videojogos em casa através da disponibilização de 1 unidade demo;     | B1, B3             | 1, 2      |
| (3) Formação de como promover o <i>attach</i> dos artigos complementares (acessórios e cartões de descarga) com os artigos <i>core</i> (consolas e jogos);               | A1, A5, A6, B1, B3 | 1, 2      |
| (4) Contratação de um(a) <i>designer</i> para a estrutura central, dedicado à produção da comunicação para loja, necessária para as campanhas/eventos realizados;        | B1, B2, B5         | 1, 2      |
| (5) Inclusão dos acessórios de consola como produto <i>Winner</i> , no programa de incentivo a colaboradores.  | B1, B3             | 1, 2      |

Fonte: Elaboração própria.

### 5.10 Calendarização

O plano de marketing deve conter um calendário onde esteja presente a data estimada de planeamento e implementação de cada um dos planos de ação definidos, tendo em conta as variáveis do *marketing-mix* escolhidas para trabalhar. Deve ainda endereçar-se claramente as tarefas aos responsáveis pela sua elaboração (Westwood, 2006). A tabela XVI espelha a calendarização proposta para as ações do presente plano, que pressupõe o horizonte temporal de um ano, a iniciar em janeiro de 2019.

Tabela XVI - Calendarização para 2019

| Elementos do Marketing Mix | Táticas de Marketing Mix    | Áreas envolvidas           | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Produto                    | 1                           | DCE, OPE, MKT, ONL, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | DCE, MKT, ONL, EL          |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | DCE, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 4                           | DCE, OPE, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Preço                      | 1                           | DCE, PRIC, EL              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | OPE, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | DCE, PRIC                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 4                           | DCE, OPE, PRIC, EL         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Distribuição               | 1                           | DCE, OPE, MKT, ONL, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | DCE, OPE, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | DCE, EP                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Comunicação                | REDES SOCIAIS <i>ONLINE</i> |                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 1                           | MKT, ONL                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | MKT, DCE                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | MKT, ONL, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | IMPRESSA                    |                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 1                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | EVENTOS                     |                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 1                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 4                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 5                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 6                           | DCE, MKT, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 7                           | DCE, MKT                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | PUBLICIDADE                 |                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 1                           | DCE, MKT                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | CRM                         |                            |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 1                           | MKT, DCE                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | DCE, MKT, ONL, OPE, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Evidências físicas         | 1                           | OPE, EL, DCE               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | OPE, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | MKT, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 4                           | MKT, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 5                           | DCE, MKT                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 6                           | DCE, MAC, MIC, MKT, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 7                           | DCE, MAC, MIC, MKT, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 8                           | DCE, MAC, MIC, MKT, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 9                           | DCE, MAC, MIC, MKT, EL     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 10                          | DCE, MAC, MIC, MKT, MP, EL |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 11                          | OPE, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Processos                  | 1                           | OPE, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | DCE, EL                    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | DCE, OPE, EL               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 4                           | DCE, TECH, MKT, EL         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Pessoas                    | 1                           | RH, OPE, EL                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 2                           | EL                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 3                           | RH, OPE, EL                |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 4                           | RH                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                            | 5                           | RH                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

Legenda: ■ - planeamento; ■ - implementação

Fonte: elaboração própria.

Legenda: DCE - Direção Comercial; OPE - Operações; MKT - Marketing; EL - Equipa de loja; MAC - Macroespço; MIC - Microespço; TECH - Tech Team; RH - Recursos Humanos; EP - Equipa de Projetos.



### 5.11 Orçamentação, controlo e resultados esperados

A orçamentação corresponde à alocação de recursos financeiros para programas e atividades definidas para um período específico. O orçamento de marketing deve estar relacionado com os objetivos corporativos definidos pela empresa, tendo sempre em mente o crescimento a longo prazo (Wood, 2017). A tabela XVII resume o investimento estimado em % para cada uma das variáveis do *marketing-mix*. No ANEXO 9, é possível consultar o orçamento detalhado por tática. De ressaltar que este investimento é sempre feito em parceria com os fornecedores, de forma a potenciar o resultado final dos projetos.

Tabela XVII - Orçamentação - investimento estimado em %

| VARIÁVEL DO<br>MARKETING-MIX | PRODUTO | PREÇO | DISTRIBUIÇÃO | COMUNICAÇÃO | EVIDÊNCIAS<br>FÍSICAS | PROCESSOS | PESSOAS |
|------------------------------|---------|-------|--------------|-------------|-----------------------|-----------|---------|
| INVESTIMENTO<br>ESTIMADO (%) | 9%      | 3%    | 18%          | 28%         | 33%                   | 2%        | 7%      |

Fonte: elaboração própria.

Neste sentido, para realizar o controlo e a monitorização das táticas de *marketing* definidas neste plano, serão utilizadas as seguintes variáveis:

- (1) Total de vendas registadas em 2019 vs. 2018 (verificar mensalmente a evolução);
- (2) Número de consumidores aderentes do cartão “W-Gaming”;
- (3) Número total de visitas às lojas com/sem novo conceito em 2019 vs. 2018;
- (4) Quota de mercado do ecossistema de *gaming* em 2019;
- (5) Cesta média registada no ecossistema de *gaming* em 2019 vs. 2018.

Para além desta análise, deverá ainda ser feita uma avaliação cada vez que uma tática definida é finalizada, retirando as principais dificuldades encontradas no planeamento e na implementação, com o intuito de melhorar na próxima execução. Para este efeito, deverá existir um relatório que agrupe todas as fases do processo e a respetiva avaliação.

A tabela XVIII espelha os resultados gerais esperados com este plano de marketing, pressupondo que a implementação de todas as iniciativas é feita no período definido e pelas equipas responsáveis por tal.

Tabela XVIII - Resultados esperados

| TOTAL DE<br>VENDAS<br>LÍQUIDAS 2019 | N.º DE<br>CONSUMIDORES<br>FIDELIZADOS | NÚMERO TOTAL DE<br>VISITAS ÀS LOJAS      | QUOTA DE<br>MERCADO | CESTA MÉDIA   |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|---------------------|---------------|
| 40 milhões de<br>euros (aprox.)     | 15.000                                | +30% com conceito;<br>+15% sem conceito. | 46%                 | 385€ (aprox.) |

Fonte: elaboração própria.

## CONCLUSÕES

O presente trabalho final de mestrado tinha como principal objetivo o desenvolvimento de um plano de *marketing* para a área de *gaming* da Worten, com o intuito de criar novas experiências em loja e, consequentemente, aumentar a satisfação e a lealdade do consumidor perante a marca.

Em primeiro lugar, a análise da situação atual da Worten permitiu concluir que o consumidor atual procura ter uma experiência única e personalizada do ponto de vista social e sensorial nos diversos pontos de contacto, aquando do seu relacionamento com as marcas. As lojas físicas começam a ganhar importância enquanto montras de comunicação e de construção da imagem da marca, potenciando a fidelização do consumidor. Averiguou-se ainda uma tendência de crescimento no retalho, sobretudo fruto do aumento do rendimento disponível das famílias e da procura de produtos de cariz durável.

Todavia, ainda que a Worten seja líder de mercado nacional no *gaming*, detetou-se ao nível da gestão e nas entrevistas realizadas, uma oportunidade de melhoria na experiência em loja, pois a realidade atual espelha a inexistência de programas de fidelização, um número reduzido de colaboradores de loja, com alta rotatividade e pouca formação na área, um desajustamento da comunicação em loja face à realidade do negócio e uma forte dependência de atividade promocional. Em adição, face aos concorrentes, o *merchandising* em loja revelou ser o fator com mais necessidade de melhorias na Worten.

Em segundo lugar, os inquéritos por questionário e as entrevistas realizadas permitiram confirmar que os consumidores consideram a visita à loja como uma atividade de lazer, sendo que fatores como a opinião de terceiros, a organização da loja, a decoração, o mobiliário, a exposição e experimentação de artigos, assim como a especialização dos colaboradores impulsionam a execução de uma melhor experiência em loja. Adicionalmente, a recolha de dados permitiu ainda concluir que a existência de ofertas customizadas e produtos exclusivos influencia a preferência e retorno à loja.

Neste sentido, com base na análise da situação atual da Worten e nas oportunidades encontradas através dos dados recolhidos, definiram-se um conjunto de objetivos qualitativos e quantitativos alinhados com os objetivos corporativos definidos pela Worten. Após a definição dos públicos-alvo e da estratégia genérica a seguir, elaboraram-se táticas de *marketing* que contemplam os sete elementos do *marketing-mix* dos serviços para 2019, com maior incidência de *budget* na Comunicação e Evidências Físicas, mas com grande foco também nas Pessoas. Na Comunicação destaca-se a proposta de

realização de *workshops* educativos, eventos para potenciar os lançamentos de *gaming* e, por último, o foco na experimentação dos grandes pilares de inovação das marcas (VR e Labo) em formato *roadshow* pelas lojas. Quanto às Evidências físicas, destaque para a reorganização e uniformização da exposição dos artigos de *gaming* por plataforma e, consequentemente, por género de jogo. Realça-se ainda uma forte aposta em formação especializada dos colaboradores acerca das especificidades do negócio do *gaming* e uma melhoria nas condições de trabalho.

A realização de todas as táticas definidas necessitará de um investimento por parte da Worten avaliado em aproximadamente 492 mil euros. Sendo uma empresa bastante processual e dependente das equipas envolvidas, será necessário focar em primeiro lugar em seguir o plano de marketing definido, através da realização das ações propostas nos períodos de planeamento e implementação definidos para as mesmas. Conclui-se ainda que a implementação das táticas propostas nas lojas Worten permitirá fazer um teste para implementação no restante parque de lojas, daí que a constante monitorização e avaliação deste plano seja fundamental, com o intuito de encontrar novas oportunidades de mercado e efetuar eventuais correções.

No que respeita às limitações deste projeto, destaque para o número de respostas do inquérito por questionário que por serem reduzidas, não permitiram a generalização dos resultados. Quanto a estudos futuros, propõe-se a realização de uma análise a outras áreas de negócio da Worten que necessitam de reformular a sua estratégia de promoção de experiências em loja e que demonstram ter grandes oportunidades de melhoria. Para este ponto, para além de consulta das melhores práticas a nível nacional, recomenda-se a realização de *benchmarking* externo na busca das melhores propostas. Adicionalmente, sugere-se a realização de *focus group*, com o intuito de recolher opiniões/sugestões/ideias de como melhorar essa experiência em contexto de loja.

Por último, importa referir que do ponto de vista prático, este projeto vem propor soluções para resolver desafios levantados dentro da equipa comercial da Worten, envolvendo a dinamização da experiência em loja, ao mesmo tempo que, do ponto de vista teórico, apresenta uma operacionalização dos fatores apresentados na construção dessa experiência por diversos autores. Assim, as soluções propostas apresentadas tiveram sempre em conta o crescimento nas vendas, o ganho de quota de mercado e a repetição de compra, através da satisfação do consumidor final e da sua lealdade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguiar, N. (2017, 10 de novembro). 7% dos municípios concentram metade do poder de compra nacional. *Jornal de Notícias*. Consultado a 13 de março de 2018, em <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/7-dos-municipios-concentram-metade-do-poder-de-compra-nacional>.
- Ajamal, S. (2018, 13 de julho). Major gaming trends of 2018. *The Good Men Project*. Consultado a 22 de agosto de 2018, em <https://goodmenproject.com/technology/major-gaming-trends-of-2018/>.
- Apresentação. (2018). Consultado a 4 de março de 2018, no website do IGAC, <https://www.igac.gov.pt/apresentacao>.
- Banco de Portugal. (2018). *Boletim Económico – Maio 2018*. Consultado a 2 de junho de 2018, em [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_maio2018\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_maio2018_p.pdf).
- Botelho, L. (2018, 4 de março). Portugal entre os 27 países com menor risco político em 2018. *Público*. Consultado a 4 de abril de 2018, em <https://www.publico.pt/2018/03/04/politica/noticia/portugal-entre-os-27-paises-com-menor-risco-politico-em-2018-1805334>.
- Breve Síntese do El Corte Inglés. (2018). Consultado a 25 de março de 2018, no website do El Corte Inglés, <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/pt/quem-somos/breve-sintese-do-el-corte-ingles/apresentacao/>.
- Clairfield Internacional. (2018, janeiro). *Gaming industry – facts, figures and trends*. Consultado a 22 de agosto de 2018, em <http://www.clairfield.com/wp-content/uploads/2017/02/Gaming-Industry-and-Market-Report-2018.01-2.pdf>.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed.). London: SAGE Publications.
- Cushman & Wakefield. (2018, março). *Portugal: retalho*. Consultado a 7 de maio de 2018, em <http://www.cushmanwakefield.pt/pt-pt/research-and-insight/2018/marketbeat-portugal-2018-1>.
- DistribuiçãoHoje. (2018, 9 de fevereiro). Vêm aí o aumento do consumo privado em Portugal e na Europa. *Insights*. Consultado a 13 de março de 2018, em <https://www.distribuicao hoje.com/insights/vem-ai-aumento-do-consumo-privado-portugal-na-europa/>.
- Ell, K. (2018, 18 de julho). Video game industry is booming with continued revenue. *CNBC*. Consultado a 22 de agosto de 2018, em <https://www.cnn.com/2018/07/18/video-game-industry-is-booming-with-continued-revenue.html>.
- FAQ's - Práticas Individuais Restritivas do Comércio. (2014, 6 de agosto). Consultado a 10 de junho de 2018, no website da ASAE,

[http://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&mcna=1&Inc=AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA  
AAAA&parceiroid=0&codigoms=0&codigono=7106AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA  
A](http://www.asae.gov.pt/pagina.aspx?f=1&mcna=1&Inc=AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA<br/>AAAA&parceiroid=0&codigoms=0&codigono=7106AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA<br/>A).

Fundação Francisco Manuel dos Santos. (2017). *Retrato de Portugal – Edição 2017*. Consultado a 4 de março de 2018, em <https://www.pordata.pt/ebooks/PT2017v20170710/mobile/index.html#p=1>.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410.

Gonçalves, R. (2017, 19 de junho). As 3 grandes tendências que estão a moldar os hábitos de consumo dos portugueses. *Hipersuper*. Consultado a 10 de junho de 2018, em <http://www.hipersuper.pt/2017/06/19/as-3-grandes-tendencias-estao-moldar-os-habitos-consumo-dos-portugueses/>.

Grande Consumo. (2017, 25 de setembro). Millennials vs seniores: serão assim tão diferentes?. *Grande Consumo*. Consultado a 10 de junho de 2018, em <http://grandeconsumo.com/noticia/17586/millennials-vs-seniores-serao-assim- tao-diferentes>.

Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1-14.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.

HiperSuper. (2018, 1 de março). Previsão aponta para crescimento até 4,4% das vendas a retalho em 2018. *HiperSuper*. Consultado a 7 de maio de 2018, em <http://www.hipersuper.pt/2018/03/01/previsao-aponta-crescimento-ate-44-das-vendas-retalho-2018/>.

*How we rate games*. (2018). Consultado a 4 de março de 2018, no website do PEGI, <https://pegi.info/page/how-we-rate-games>.

INE. (2018a, 26 de março). *Capacidade de financiamento da economia aumentou para 1,4% do PIB*. Consultado a 22 de julho de 2018, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281075695&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281075695&DESTAQUESmodo=2).

INE. (2018b, 28 de fevereiro). *Produto Interno Bruto aumentou 2,7% em volume no ano de 2017 e 2,4% em termos homólogos no 4º trimestre de 2017*. Consultado a 22 de julho de 2018, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=281044664&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=281044664&DESTAQUESmodo=2).

INE. (2018c, 9 de maio). *A taxa de desemprego foi 7,9%*. Consultado a 5 de agosto de 2018, em

- [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=315405997&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=315405997&DESTAQUESmodo=2).
- INE. (2018d, 29 de maio). *Indicador de confiança dos Consumidores e indicador de clima económico aumentam*. Consultado a 22 de julho de 2018, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=315404191&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=315404191&DESTAQUESmodo=2).
- INE. (2018e, 30 de maio). *Produto Interno Bruto aumentou 2,1% em volume*. Consultado a 5 de agosto de 2018, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=314609499&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=314609499&DESTAQUESmodo=2).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing* (16<sup>th</sup> ed.). London: Pearson.
- KPMG. (2018). Global Retail Trends 2018. *Global Consumer & Retail*. Consultado a 7 de maio de 2018, em <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/03/global-retail-trends-2018.pdf>.
- Louis, M. (2018, 30 de janeiro). 3 Powerful Ways Augmented Reality Is Disrupting the Customer Journey. *AdWeek*. Consultado a 5 de agosto de 2018, em <https://www.adweek.com/digital/3-powerful-ways-augmented-reality-is-disrupting-the-customer-journey/>.
- Machado, P. M. (2018, 24 de maio). Proteção de Dados – 10 perguntas para perceber o que está a acontecer. *Observador*. Consultado a 5 de setembro de 2018, em <https://observador.pt/explicadores/protecao-de-dados-10-perguntas-para-perceber-o-que-esta-a-acontecer/>.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research* (3rd ed.). Edimburgo: Prentice Hall.
- McDonald, M., & Wilson H. (2016). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Profit from Them* (8th ed.). Hoboken: Wiley.
- McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services: a complete guide* (3rd ed.). Cornwall: Wiley.
- Monteiro, C. A. (2017, 20 de dezembro). 87% dos portugueses aumentaram frequência de compra em 2017. *Hipersuper*. Consultado a 10 de outubro de 2018, em <http://www.hipersuper.pt/2017/12/20/87-dos-portugueses-aumentaram-frequencia-compra-2017/>.
- Nielsen. (2018, 24 de maio). Lares portuguesas gastaram, em média, mais 3,7% face ao ano anterior. *BGC e Retalho*. Consultado a 17 de agosto de 2018, em <https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2018/portuguese-households-spent-an-average-of-3-point-7-percentage-more-than-the-previous-year.html>.
- Patrício, N. (2017, 30 de agosto). Portugueses gastam 223 milhões de euros em videojogos. *RTPNotícias*. Consultado a 5 de agosto de 2018, em <https://www.rtp.pt/noticias/tecnologia/portugueses-gastam-223-milhoes-de-euros-em>

[videojogos\\_n1023948](#) .

PORDATA. (2018a). *Consumo final das famílias no território económico: total e por tipo de bens e serviços*. Consultado a 28 de agosto de 2018, em [https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+\(base+2011\)-2416](https://www.pordata.pt/Portugal/Consumo+final+das+fam%C3%ADlias+no+territ%C3%B3rio+econ%C3%B3mico+total+e+por+tipo+de+bens+e+servi%C3%A7os+(base+2011)-2416).

PORDATA. (2018b). *Salário mínimo nacional*. Consultado a 15 de setembro de 2018, em <https://www.pordata.pt/Portugal/Sal%C3%A1rio+m%C3%ADnimo+nacional-74-7892>.

PORDATA. (2018c). *Taxa de Inflação (Taxa de Variação do Índice de Preços no Consumidor): total e por consumo individual por objetivo*. Consultado a 7 de junho de 2018, em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+\(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor\)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+Infla%C3%A7%C3%A3o+(Taxa+de+Varia%C3%A7%C3%A3o+do+%C3%8Dndice+de+Pre%C3%A7os+no+Consumidor)+total+e+por+consumo+individual+por+objectivo-2315).

*Práticas Restritivas da Concorrência*. (2010). Consultado a 10 de junho de 2018, no website da Autoridade da Concorrência, [http://www.concorrenca.pt/vPT/Praticas\\_Proibidas/Praticas\\_Restritivas\\_da\\_Concorrenca/Paginas/Praticas-restritivas-da-concorrenca.aspx](http://www.concorrenca.pt/vPT/Praticas_Proibidas/Praticas_Restritivas_da_Concorrenca/Paginas/Praticas-restritivas-da-concorrenca.aspx).

Público. (2018, 25 de setembro). Serviço da Amazon instala escritórios em Lisboa. *Público*. Consultado a 11 de outubro de 2018, em <https://www.publico.pt/2018/09/25/tecnologia/noticia/servico-da-amazon-tera-os-escritorios-em-lisboa-1845159>.

PwC. (2018). From mall to mobile: adjusting to new consumer habits. *Global Consumer Insights Survey 2018*. Consultado a 7 de maio de 2018, em <https://www.pwc.com/gx/en/retail-consumer/assets/consumer-habits-global-consumer-insights-survey.pdf>.

*Quem somos*. (2018). Consultado a 26 de março de 2018, no website da FNAC, <https://www.fnac.pt/quemsomos> .

*Quem somos*. (2018). Consultado a 26 de março de 2018, no website da Rádio Popular, <https://www.radiopopular.pt/pagina/quem-somos> .

Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). London: Pearson Education Limited.

Scott, J. (2017, 28 de junho). Retro gaming: Why players are returning to the classics. *BBC News*. Consultado a 29 de setembro de 2018, em <https://www.bbc.com/news/uk-40427838>.

*Sobre a Worten*. (2018). Consultado a 25 de março de 2018, no website da Worten, <https://www.worten.pt/sobre-worten>.

*Sobre MediaMarkt*. (2018). Consultado a 26 de março de 2018, no website da MediaMarkt, <https://mediamarkt.pt/pages/historia-de-media-markt> .

SONAE Sierra. (2014). *Todos os dias, em todos os lugares, todas as pessoas contribuem para*

- tornar a nossa empresa ainda melhor!.* Consultado a 10 de agosto de 2018, em [https://www.sonaesierra.com/publicdocs/casestudies2014/todos\\_os\\_dias\\_em\\_todos\\_os\\_lugares\\_todas\\_as\\_pessoas\\_contribuem\\_para\\_tornar\\_a\\_nossa\\_empresa\\_ainda\\_melhor.pdf](https://www.sonaesierra.com/publicdocs/casestudies2014/todos_os_dias_em_todos_os_lugares_todas_as_pessoas_contribuem_para_tornar_a_nossa_empresa_ainda_melhor.pdf).
- SONAE. (2017, 26 de janeiro). *Worten apresenta novo conceito de loja para reforçar liderança.* Consultado a 7 de junho de 2018, em <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/worten-apresenta-novo-conceito-de-loja-para-reforcar-lideranca/>.
- SONAE. (2018a, 9 de fevereiro). *Worten vence prémio “Inovação” em comunicação interna.* Consultado a 7 de junho de 2018, em <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/worten-vence-premio-inovacao-em-comunicacao-interna/>.
- SONAE. (2018b, 22 de agosto). *Sonae reforça vendas e rentabilidade.* Consultado a 20 de setembro de 2018, em <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/sonae-reforca-vendas-e-rentabilidade/>.
- SONAE. (2018c, 6 de março). *Worten investe 1 milhão de euros na área do Gaming e cria arena no Rock in Rio Lisboa.* Consultado a 16 de agosto de 2018, em <https://www.sonae.pt/pt/media/press-releases/worten-investe-1-milhao-de-euros-na-area-do-gaming-e-cria-arena-no-rock-in-rio-lisboa/>.
- Veiga, N. (2018, 8 de maio). *Volume de vendas do retalho sobe 3,8% em 2017 e supera patamar de 20 mil milhões de euros.* *Observador*. Consultado a 23 de maio de 2018, em <https://observador.pt/2018/05/08/volume-de-vendas-do-retalho-sobe-38-em-2017-e-supera-patamar-de-20-mil-milhoes-de-euros/>.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- Westwood, J. (2016). *How to write a marketing plan* (5th ed.). Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4th ed.). New York: Pearson Education.



## ANEXOS

### *ANEXO 1 - Questionário*

Este questionário tem como principal objetivo compreender quais os fatores que influenciam a experiência do consumidor em loja, no sentido de desenvolver através de um plano de marketing, novas formas de melhorar essa experiência e aumentar a satisfação e lealdade do consumidor final. Enquadra-se num estudo desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa.

A sua participação é de extrema importância. Por favor, leia atentamente todas as questões apresentadas. As respostas são confidenciais e apenas serão utilizadas no decorrer deste estudo académico. Não existem respostas certas ou erradas, pelo que a escolha da resposta deve corresponder à sua opinião pessoal e sincera. O questionário tem a duração aproximada de 8 minutos.

Obrigado pela sua participação. Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais: [mauromarquess@hotmail.com](mailto:mauromarquess@hotmail.com).

Por **experiência do consumidor** entende-se o conjunto de reações ocorridas após o contacto do consumidor com a oferta de uma organização, através dos múltiplos pontos de contacto disponíveis e que pode manifestar-se a nível emocional, físico, espiritual, racional e sensorial.

Por outro lado, designa-se por **eletrónica de consumo** o conjunto de produtos eletrónicos que são desenvolvidos para consumo particular. Compreende produtos das áreas do entretenimento e da comunicação como é o caso das televisões, dos telemóveis, das câmaras fotográficas, das consolas de videojogos, entre outros.

**Q1 - Com que frequência realiza compras de produtos eletrónicos?** (Em caso de resposta “nunca”, o questionário termina)

- a) Nunca
- b) Mensalmente
- c) De 3 em 3 meses
- d) De 6 em 6 meses
- e) Anualmente

**Q2 - Onde costuma realizar as compras de produtos eletrónicos?**

- a) Lojas físicas
- b) Online
- c) Escolho em loja física e compro online
- d) Escolho online e compro em loja física

**Q3 - Das opções apresentadas abaixo, selecione a principal razão que o/a leva a realizar as compras de produtos eletrónicos online:**

- a) Maior variedade de produtos do que em lojas físicas
- b) Possibilidade de personalizar o produto às minhas necessidades
- c) Poupança de tempo em relação à deslocação à loja física
- d) Possibilidade de comprar em qualquer sítio, através de um dispositivo móvel
- e) Preços frequentemente mais baixos do que em loja física
- f) Maior facilidade na comparação de preços
- g) Posso consultar rapidamente as opiniões de outros clientes
- h) Não encontro filas para pagar
- i) Encontro online artigos difíceis de encontrar em loja física
- j) Outra. Qual?

**Q4 - Quando realiza compras de produtos eletrónicos em lojas físicas privilegia:**

- a) Lojas de grande retalho (ex: Worten, FNAC, El Corte Inglés, Media Markt, Rádio Popular, entre outros)
- b) Lojas especialistas, tendo em conta o tipo de artigo que pretende comprar (ex: telecomunicações - Vodafone, NOS, MEO, entre outros)

**Q5 - Classifique numa escala de 1 (sem importância) a 5 (muito importante), o grau de importância que atribui aos seguintes fatores na sua experiência em loja:**

|   | 1. Sem importância    | 2. Pouco importante   | 3. Indiferente        | 4. Importante         | 5. Muito importante   |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Ambiente social da loja</b> (ex: contacto com terceiros em loja)                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Atmosfera da loja</b> (ex: design, layout, temperatura, aromas, música, iluminação)              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Atendimento em loja</b> (ex: interação consumidor-colaborador; utilização de tecnologia em loja) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Sortido</b> (ex: variedade, exclusividade, qualidade)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Preço</b> (ex: promoções, programas de fidelização)  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Comunicação em loja</b> (ex: formatos de comunicação, ativações em loja, eventos)                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Q6- Relativamente ao ambiente social da loja, classifique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).**

|   | 1. Discordo totalmente | 2. Discordo           | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo           | 5. Concordo totalmente |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| O contacto com outros clientes influencia a minha experiência em loja.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Se estiver com dúvidas, a opinião de outros clientes ajuda-me na tomada de decisão.                             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A visita à loja com amigos/familiares é um momento de lazer para mim.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Os meus amigos/familiares costumam ajudar-me a tomar uma decisão melhor em loja.                                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A opinião que os meus amigos/familiares/outras clientes têm acerca de uma loja influencia a minha experiência.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Se a loja estiver cheia de clientes sinto-me ansioso e tenho tendência a ir-me embora porque não quero esperar. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Costumo procurar lojas frequentadas por pessoas com os mesmos gostos que eu.                                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**Q7 - Relativamente ao atmosfera da loja, classifique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).**

|   | 1. Discordo totalmente | 2. Discordo           | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo           | 5. Concordo totalmente |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| A forma como a loja está organizada torna a minha experiência mais agradável                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A facilidade de circulação em loja permite-me encontrar mais facilmente o que pretendo.             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Recorro sempre à sinalética presente em loja para orientar a minha visita à loja.                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O sentido do meu tráfego em loja faz-me optar por determinados produtos em detrimento de outros.    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A temperatura adequada da loja faz-me permanecer mais tempo.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O aroma da loja faz-me sentir mais confortável na loja.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O estilo de música da loja influencia o meu tempo de permanência na loja.                           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A iluminação adequada da loja ajuda-me a perceber melhor as especificidades dos artigos             | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| O tipo de decoração (mobiliário) da loja facilita a exposição e visualização dos produtos expostos. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**Q8 - Relativamente ao atendimento da loja, classifique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).**

|   | 1. Discordo totalmente | 2. Discordo           | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo           | 5. Concordo totalmente |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| A opinião dos colaboradores da loja influencia a minha tomada de decisão.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Considero os colaboradores da loja como especialistas no tipo de artigos que pretendo comprar.                                      | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Quando a loja está cheia de clientes, prefiro aguardar até conseguir ter a opinião de um colaborador sobre o que pretendo adquirir. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Prefiro utilizar tecnologias self-service do que recorrer a um colaborador de loja.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Os terminais de pagamento automáticos funcionam de forma mais rápida do que os que têm colaboradores.                               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Valorizo mais a opinião de um colaborador do que o que está escrito nas especificidades do artigo.                                  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**Q9 - Relativamente ao sortido, classifique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).**

|   | 1. Discordo totalmente | 2. Discordo           | 3. Nem concordo nem discordo | 4. Concordo           | 5. Concordo totalmente |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| A organização e exposição do sortido por tipologia de produto facilita a minha experiência em loja. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Nas lojas encontro normalmente todo o tipo de produtos que necessito.                               | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Valorizo a ida à loja porque tem mais opções de escolha dos artigos que procuro.                    | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A existência de produtos exclusivos influencia a minha preferência por ir comprar à loja.           | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A qualidade dos artigos expostos faz-me regressar novamente à loja.                                 | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Em loja tenho acesso a ofertas personalizadas e customizadas às minhas necessidades.                | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**Q10 - Relativamente ao preço, classifique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).**

|  | 1. Discordo totalmente | 2. Discordo           | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo           | 5. Concordo totalmente |
|--|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Costumo verificar os preços em diversas lojas antes de comprar um produto numa loja.                                   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Normalmente opto por comprar em lojas com melhores promoções.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Nas lojas consigo geralmente encontrar preços competitivos.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A existência de programas de fidelização faz com que regresse mais frequentemente à loja, pois traz-me mais vantagens. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Lojas com preços mais altos oferecem uma melhor experiência em loja.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Lojas com preços mais baixos estão associadas a artigos com baixa qualidade e fraco desempenho.                        | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**Q11 - Relativamente à comunicação em loja, classifique o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)**

|   | 1. Discordo totalmente | 2. Discordo           | 3. Não concordo nem discordo | 4. Concordo           | 5. Concordo totalmente |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Prefiro comprar em loja porque lá consigo ter acesso a informação útil e relevante.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| A comunicação das especificidades dos produtos facilita a minha tomada de decisão.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Valorizo os eventos organizados pelas lojas para promoverem os seus produtos.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Os eventos que a loja organiza fazem-me ter mais vontade de visitar a loja  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| As decorações temáticas usadas ocasionalmente em loja criam um bom ambiente em loja.  | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Prefiro ir à loja porque lá posso ver e tocar nos artigos expostos.   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Presto muita atenção aos cartazes em loja para perceber as ofertas que têm para mim naquele momento   | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |
| Gostava de ter outros formatos de comunicação em loja, através da utilização de inteligência artificial e da realidade virtual e aumentada. | <input type="radio"/>  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/>  |

**Q12 - Costuma realizar compras de produtos eletrónicos nas lojas físicas Worten?**

- a) Sim
- b) Não

**Q13 - Em que medida está satisfeito com a sua experiência nas lojas físicas Worten?**

- a) Insatisfeito
- b) Pouco Satisfeito
- c) Nem insatisfeito nem satisfeito
- d) Satisfeito
- e) Muito Satisfeito

**Q14 - Tendo em conta os aspetos abaixo, como caracteriza a sua experiência numa loja física Worten?**

|                         | 1. Péssima            | 2. Má                 | 3. Razoável           | 4. Boa                | 5. Excelente          |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ambiente social da loja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atmosfera da loja       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Atendimento em loja     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sortido                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Preço                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicação em loja     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Q15 - Numa escala de 0 (Não recomendaria de todo) a 10 (Recomendaria totalmente), qual a probabilidade de recomendar a experiência de compra em lojas físicas Worten a um amigo ou familiar?**

**Q16 - Tendo em conta as suas experiências em loja, assinale a opção que considera mais adequada para completar a seguinte afirmação:**

"A existência de uma boa experiência em loja..."

- a) Incentiva-me a visitar e a comprar mais vezes em loja, pois aumenta a minha satisfação e lealdade perante aquela loja;
- b) Não tem qualquer influência na minha vontade de regressar à loja quando necessitar de adquirir um artigo novo.

**Q17 – Sexo**

- a) Masculino
- b) Feminino

**Q18 – Idade**

- a) Menos de 18 anos
- b) 18 a 24 anos
- c) 25 a 34 anos
- d) 35 a 44 anos
- e) 45 a 54 anos
- f) 55 a 65 anos
- g) Mais de 65 anos

**Q19 – Habitações académicas concluídas**

- a) Ensino básico (5º-9º ano)
- b) Ensino secundário (10º-12º ano)
- c) Licenciatura
- d) Pós-graduação
- e) Mestrado
- f) Doutoramento ou superior

**Q20 - Ocupação**

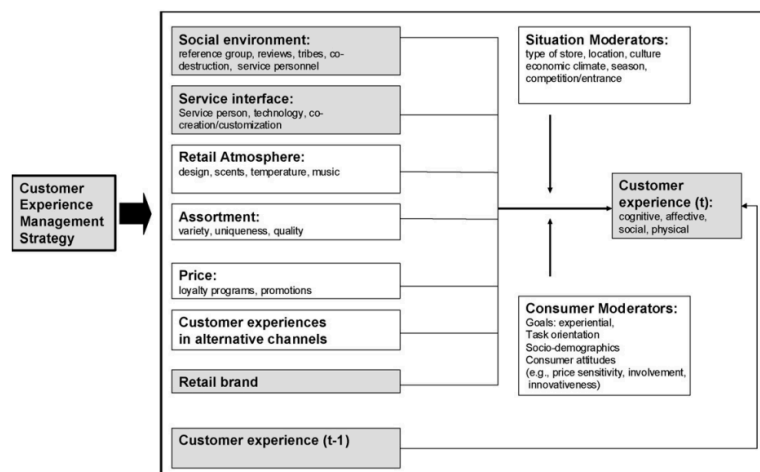
- a) Estudante
- b) Trabalhador(a) estudante
- c) Trabalhador(a) independente
- d) Trabalhador(a) por conta de outrem
- e) Desempregado(a)
- f) Doméstico(a)
- g) Reformado(a)
- h) Outra. Qual?

**Q21 - Rendimento mensal líquido individual**

- a) Até 500€
- b) Entre 501 e 1000€
- c) Entre 1001 e 1500€
- d) Entre 1501 e 2000€
- e) Superior a 2000€

*ANEXO 2 – Modelo concetual de criação da experiência do consumidor*

Figura 3 – Modelo concetual de criação da experiência do consumidor



Adaptado de Verhoef *et al.* (2009).

### ANEXO 3 – Guião de entrevista (Gestor de Categoria de Gaming e Diretor da Unidade de Negócio de Entretenimento)

Este estudo tem como principal objetivo compreender quais os fatores que influenciam a experiência do consumidor em loja, no sentido de desenvolver através de um plano de marketing, novas formas de melhorar essa experiência e aumentar a satisfação e lealdade do consumidor final. Enquadra-se num estudo desenvolvido no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. Neste sentido, gostaria de lhe colocar algumas questões relacionadas com este tema. A sua colaboração é fundamental para o desenvolvimento deste estudo, uma vez que as opiniões que são transmitidas por especialistas do tema acrescentam informação relevante para a investigação. As respostas são confidenciais e apenas serão utilizadas no decorrer deste estudo académico. Obrigado.

1. Qual a principal motivação que leva os clientes a optarem pela Worten para comprar produtos de *gaming*?
2. Quais são os principais pontos fortes e pontos fracos da área de *gaming* na Worten?
3. Quais são as principais oportunidades e ameaças para área de *gaming* na Worten?
4. Qual o posicionamento da Worten para a área do *gaming*?
5. Qual o público-alvo da Worten na área de *gaming*?
  - 5.1 Como se caracteriza esse público-alvo a nível de hábitos de consumo/personalidade/ocasião de compra?
6. Como se caracteriza a experiência em loja na área dedicada ao *gaming*?
7. Que aspetos se podem melhorar nessa experiência em loja nos mais diversos aspetos (sortido, preço, comunicação, distribuição, entre outros...)?
8. Quais considera serem os grandes objetivos de curto e longo prazo da área de *gaming* na Worten?

### ANEXO 4 – Construção do inquérito por questionário realizado

Tabela XIX - Relação entre os fatores de criação da experiência em loja o e o inquérito por questionário realizado

| Âmbito das questões  | Tipo de Questão | Questão   | N.º da questão           | N.º de respostas |
|--|-----------------|---|--------------------------|------------------|
| <b>Hábitos e preferências de compra de produtos tecnológicos</b> | Pergunta-filtro | Com que frequência realiza compras de produtos eletrónicos?   | Q1                       | 119              |
|  | Pergunta-filtro | Onde costuma realizar as compras de produtos eletrónicos?   | Q2                       | 113              |
|  |                 | Principal razão que o/a leva a realizar as compras de produtos eletrónicos online.  | Q3                       | 41               |
|  |                 | Quando realiza compras de produtos eletrónicos em lojas físicas privilegia retalho ou lojas especialistas?  | Q4                       | 71               |
| <b>Impacto dos fatores que compõem a experiência em loja</b>     |                 | Grau de importância que atribui aos seguintes fatores na sua experiência em loja: ambiente social de loja, ambiente da loja, atendimento em loja, sortido, preço e comunicação em loja. | Q5                       | 71               |
|  |                 | Grau de concordância/discordância com as afirmações apresentadas, em relação ao ambiente social de loja, ambiente da loja, atendimento em loja, sortido, preço e comunicação em loja.   | Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11 | 71               |
| <b>Experiência nas lojas físicas Worten</b>                      | Pergunta-filtro | Costuma realizar compras de produtos eletrónicos nas lojas físicas Worten?  | Q12                      | 71               |
|  |                 | Em que medida está satisfeito com a sua experiência nas lojas físicas Worten?   | Q13                      | 62               |
|  |                 | Como caracteriza a sua experiência numa loja física Worten, tendo em conta o ambiente social de loja, ambiente da loja, atendimento em loja, sortido, preço e comunicação em loja?      | Q14                      | 62               |
|  |                 | Qual a probabilidade de recomendar a experiência de compra em lojas físicas Worten a um amigo ou familiar?  | Q15                      | 62               |
|  |                 | Assinale a opção que considera mais adequada para completar a seguinte afirmação: "A existência de uma boa experiência em loja..."  | Q16                      | 62               |
| <b>Caraterização sociodemográfica</b>                            |                 | Sexo, Idade, Habilitações Académicas Concluídas, Ocupação (filtro), Rendimento Mensal Líquido Individual.   | Q17, Q18, Q19, Q20, Q21  | 71<br>RMLI - 58  |

Fonte: elaboração própria com base em Grewal *et al.* (2009); Grewal *et al.* (2017) & Verhoef *et al.* (2009).

## ANEXO 5 – Análise das variáveis sociodemográficas do questionário

Figura 4 – Sexo (n=71)

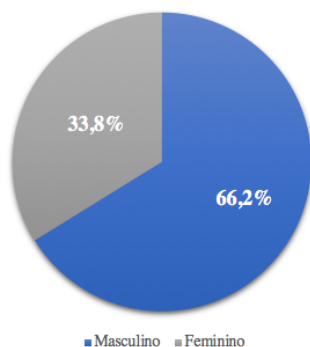
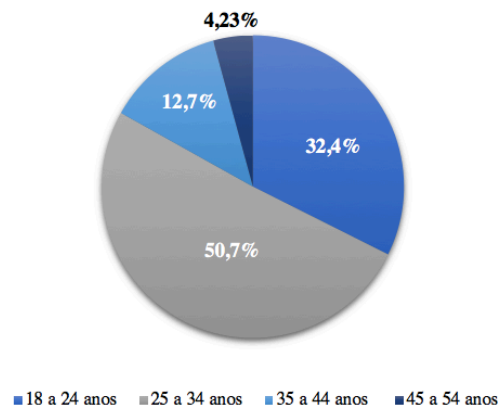


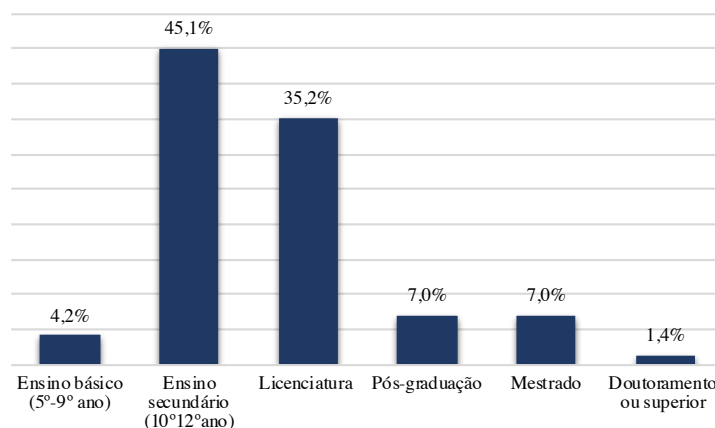
Figura 5 – Idade (n=71)



Fonte: elaboração própria.

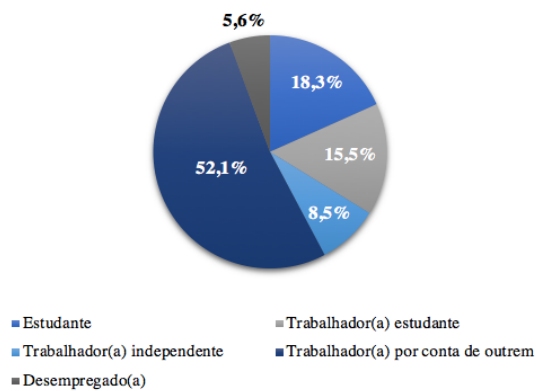
Fonte: elaboração própria.

Figura 6 – Habilitações académicas concluídas (n=71)



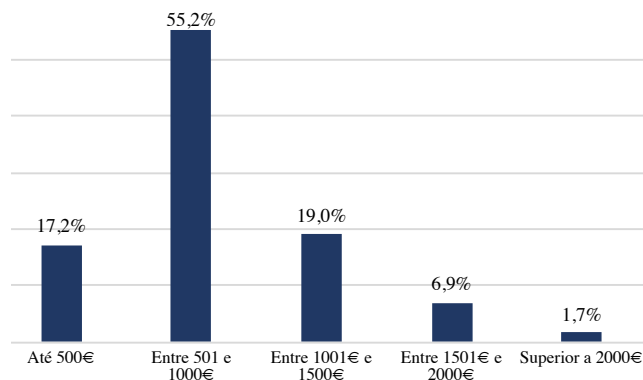
Fonte: elaboração própria.

Figura 7 – Ocupação (n=71)



Fonte: elaboração própria.

Figura 8 – Rendimento mensal líquido mensal (n=58)



Fonte: elaboração própria.

## ANEXO 6 – Análise dos principais players de eletrónica de consumo em Portugal

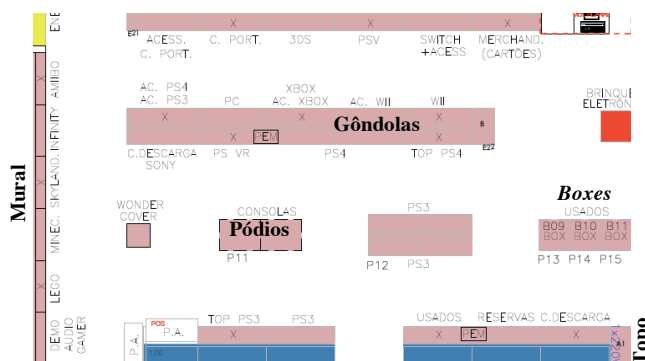
Tabela XX – Análise dos principais *players* de eletrónica de consumo em Portugal

|   | worten  | fnac   | MediaMarkt  | El Corte Inglés  | RÁDIO POPULAR  |
|---|---|--|---|--|--|
| Fundação  | 1996  | 1998   | 2004  | 2001   | 1977   |
| Origem  | Portugal  | França   | Alemanha  | Espanha  | Portugal   |
| Breve descrição do negócio & posição de mercado | Grupo Sonae;<br>Líder de mercado nacional nas áreas dos eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento;<br>Forte componente promocional.          | Foco nos produtos culturais (música e livros) e tecnológicos;<br>Líder no <i>e-commerce</i> em Portugal.<br>Aposta na experimentação em loja e no atendimento. | Dedica-se ao comércio de eletrodomésticos, da eletrónica de consumo e do entretenimento;<br>Forte componente promocional. | Especialista na área da moda, alimentação, decoração, viagens e lazer, seguros e informática. Conceito de loja diferenciador.  | Segunda marca de retalho na área da eletrónica de consumo em Portugal. |
| Estratégia                                      | Omnicanal (presença no <i>online</i> através de plataforma <i>e-commerce</i> )  |  |   |  |  |
| Presença  | Portugal e Espanha  | 8 países   | 15 países   | Portugal e Espanha   | Portugal   |
| N.º de lojas                                    | 180 lojas   | 29 lojas   | 10 lojas  | 2 lojas  | 44 lojas   |
| Mensagem de comunicação                         | “Worten sempre”   | “Chega onde quiseres”  | “Eu é que não sou parvo”  | “As melhores marcas ao melhor preço”   | “Tecnologia é na RP”   |
| Serviços relevantes                             | Loja Worten Mobile, Worten Resolve, <i>Pick in Store</i> , oferta MarketPlace.  | Clínica Fnac, campanhas exclusivas para Aderentes, oferta MarketPlace.   | Serviços pós-venda, personalização de artigos, fotografia.  | Viagens El Corte Inglés, Supermercado Hipercor, Seguros; <i>Click and Express</i> .  | Serviços pós-venda, cartão RP-on.                                      |
| Outras informações relevantes                   | <b>Reconhecimentos 2017:</b> Escolha do Consumidor; Marca de Confiança; Prémio <i>Janus du Commerce</i> (novo conceito de loja); Portugal <i>Digital Awards</i> . | <b>Reconhecimentos 2017:</b> Prémios ACEPI Navegantes XXI: Melhor E-MarketPlace e Melhor Site.pt; Prémio Leitor PCGUIA melhor site comércio eletrónico.        | <b>Inovação:</b> Trouxe para Portugal campanhas relevantes como o “Dia sem IVA” e o “Black Friday”.                       | Líder em Espanha no seu sector por volume de negócios e líder europeu de grandes armazéns; Conceito <i>Gourmet Experience</i> (reunião de cozinheiros conceituados). | Fortes campanhas promocionais onde existe o desconto do IVA.           |

Fonte: elaboração própria com base em Worten (2018), FNAC (2018), Media Markt (2018), El Corte Inglés (2018) e Rádio Popular (2018).

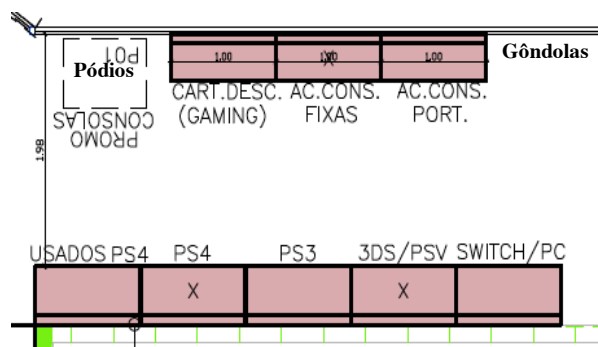
## ANEXO 7 – Layout de gaming de loja Worten MEGA e SUPER

Figura 9 – Layout do espaço de gaming da loja Mega Vasco da Gama



Fonte: adaptado dos layouts oficiais da Worten.

Figura 10 - Layout do espaço de gaming da loja Super Vila do Conde

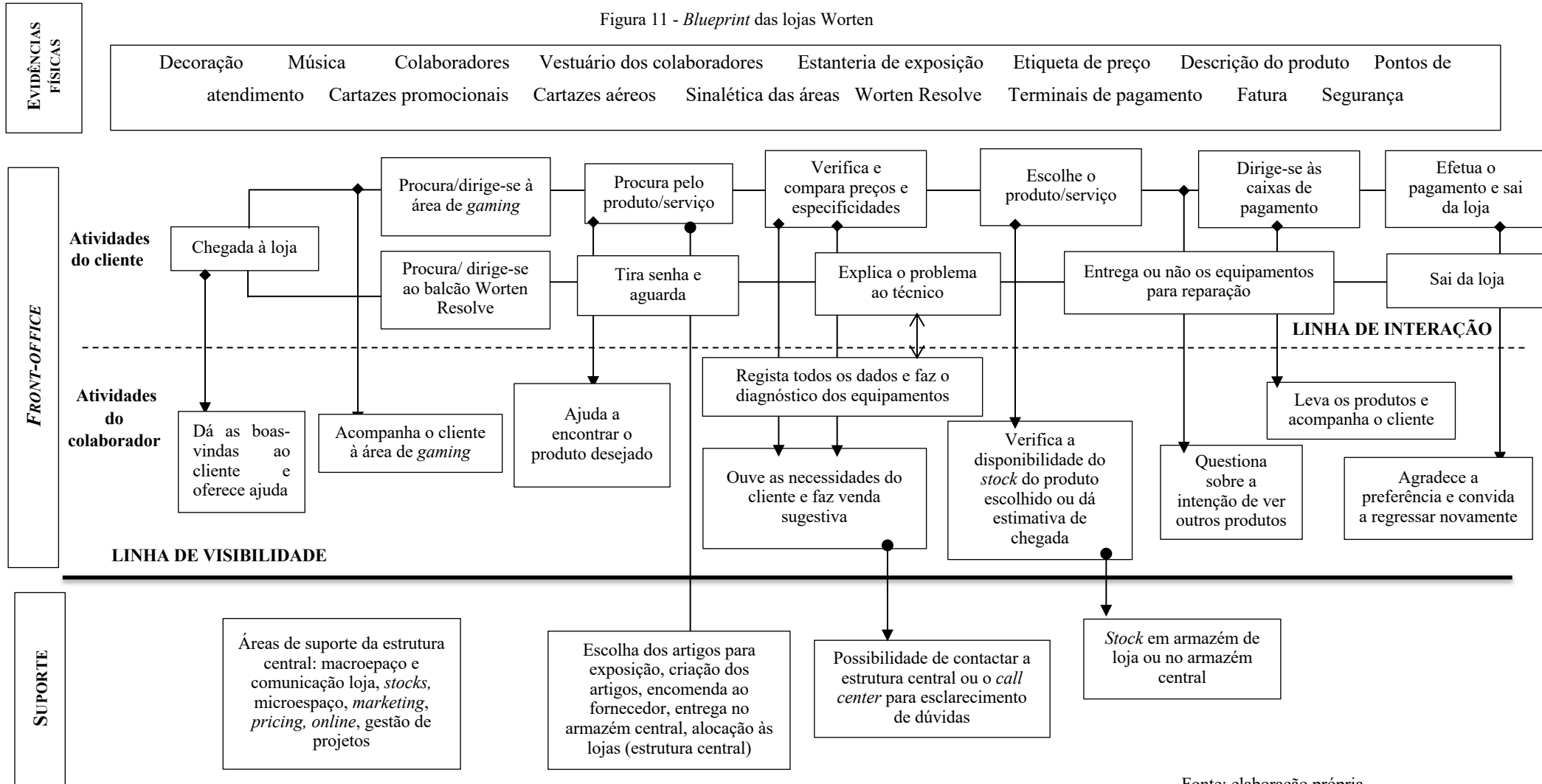


Fonte: adaptado dos layouts oficiais da Worten.



## ANEXO 8 – *Blueprint das lojas Worten*

Figura 11 - *Blueprint das lojas Worten*



Fonte: elaboração própria.

## ANEXO 9 – Orçamento detalhado por tática de marketing

Tabela XXI - Orçamento detalhado por tática de marketing proposta

| Elementos do <i>Marketing-Mix</i> | Táticas de <i>Marketing-Mix</i> | Investimento estimado (€)  | Investimento estimado (%) |
|-----------------------------------|---------------------------------|--|---------------------------|
| Produto                           | 1                               | 13 000   | 9%                        |
|                                   | 2                               | 13 500   |                           |
|                                   | 3                               | 900  |                           |
|                                   | 4                               | 15 000   |                           |
|                                   | Total                           | 42 000   |                           |
| Preço                             | 1                               | Pressupõe-se o investimento de 15 000 para garantir a implementação de todas as ações definidas. | 3%                        |
|                                   | 2                               |  |                           |
|                                   | 3                               |  |                           |
|                                   | 4                               |  |                           |
|                                   | Total                           | 15 000   |                           |
| Distribuição                      | 1                               | 80 000   | 18%                       |
|                                   | 2                               | 7 500  |                           |
|                                   | 3                               | n/a  |                           |
|                                   | Total                           | 87 500   |                           |
| Comunicação                       | REDES SOCIAIS ONLINE            |  | 28%                       |
|                                   | 1                               | 15 000   |                           |
|                                   | 2                               | n/a  |                           |
|                                   | 3                               | 4 500  |                           |
|                                   | IMPRENSA                        |  |                           |
|                                   | 1                               | 22 500   |                           |
|                                   | EVENTOS                         |  |                           |
|                                   | 1                               | 14 000   |                           |
|                                   | 2                               | 15 000   |                           |
|                                   | 3                               | 20 000   |                           |
|                                   | 4                               | 5 000  |                           |
|                                   | 5                               | 5 000  |                           |
|                                   | 6                               | 5 000  |                           |
|                                   | 7                               | 12 000   |                           |
|                                   | PUBLICIDADE                     |  |                           |
|                                   | 1                               | 8 000  |                           |
|                                   | CRM                             |  |                           |
|                                   | 1                               | 1 000  |                           |
|                                   | 2                               | 12 000   |                           |
|                                   | Total                           | 139 000  |                           |
| Evidências físicas                | 1                               | 25 000   | 33%                       |
|                                   | 2                               | 5 000  |                           |
|                                   | 3                               | 3 000  |                           |
|                                   | 4                               | 4 500  |                           |
|                                   | 5                               | 3 000  |                           |
|                                   | 6                               | 60 000   |                           |
|                                   | 7                               | 1 000  |                           |
|                                   | 8                               | 37 900   |                           |
|                                   | 9                               | 18 000   |                           |
|                                   | 10                              | 7 500  |                           |
|                                   | 11                              | 1 000  |                           |
|                                   | Total                           | 165 900  |                           |
| Processos                         | 1                               | n/a  | 2%                        |
|                                   | 2                               | n/a  |                           |
|                                   | 3                               | 5 000  |                           |
|                                   | 4                               | 5 000  |                           |
|                                   | Total                           | 10 000   |                           |
| Pessoas                           | 1                               | 5 000  | 7%                        |
|                                   | 2                               | n/a  |                           |
|                                   | 3                               | 5 000  |                           |
|                                   | 4                               | 17 400   |                           |
|                                   | 5                               | 5000   |                           |
|                                   | Total                           | 32 400   |                           |

Fonte: elaboração própria.